Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9570628
Centre d'intérêt: 630

Rochon-Giroux, Suzane.

L'évaluation du réseau Renard en usage dans les bibliothèques collégiales / par Suzane Rochon-Giroux. -- [Montréal?] : S. Rochon-Giroux, 1993.
ix, 190 f. ; 28 cm + annexes (41 f. ; 28 cm).

Résumé: f. vii-ix. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr.: annexes, f. 40-41.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Bibliothèque collégiale * Evaluation des services * Analyse coûts-bénéfices * Instrument d'analyse * Questionnaire * Statistiques

Identificateur(s) de nom: Montréal

Identificateur(s) de sujet: Renard (Réseau) * Banco (Banque de traitement documentaire)

Le but de cette étude est d'examiner la performance du réseau Renard dans des cégeps de la région montréalaise, d'évaluer le degré de réalisation des objectifs généraux qui ont donné lieu à sa création, de faire des recommandations en vue de corriger les faiblesses identifiées lors de l'examen afin d'améliorer sa performance générale dans la trentaine de cégeps qu'il dessert. L'étude, qui s'inscrit dans le champ de l'évaluation, a puisé ses assises théoriques dans les concepts de réseau, d'efficacité et d'efficience. Parmi les principaux résultats obtenus, on note que les attentes vis-à-vis de Renard sont différentes selon les groupes, qu'elles vont à la fois dans le sens du développement et dans celui de la rationalisation, que les objectifs sont atteints à des degrés divers, qu'il n'y a pas de consensus clairs quant aux priorités. Instruments dans les annexes.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'ÉVALUATION DU RÉSEAU RENARD EN USAGE DANS LES BIBLIOTHÈQUES COLLÉGIALES

par

Suzane Rochon-Giroux

Promotion 1988

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

JUIN 1993

INT
1336
/

95-71628-A

SOUTENU
Le 93-05-28 à Montréal

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'ÉVALUATION DU RÉSEAU RENARD EN USAGE DANS LES BIBLIOTHÈQUES COLLÉGIALES

par

Suzane Rochon-Giroux

Promotion 1988

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

JUIN 1993

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été conduit à terme grâce au support de certains intervenants que je veux particulièrement remercier ici.

D'abord mon directeur académique, madame Marie-Michèle Guay pour sa rigueur ses hautes exigences et sa disponibilité. Ce fut un plaisir de travailler sous sa direction. Ensuite, ma fidèle collaboratrice, madame Danielle Sabourin. C'est sous ses doigts agiles et patients que ce projet a pu prendre forme. Sans sa collaboration de tous les jours, j'en serais sans doute aujourd'hui à la dactylographie de l'introduction.

Merci aussi au cégep du Vieux-Montréal qui, par la voix de son directeur général, monsieur Alain Lallier, m'a accordé un dégrèvement partiel de ma tâche, une condition facilitante non négligeable. Merci aussi à madame Luce Goerlach, directrice des services pédagogiques et répondante pour le cégep. Nos contacts - peu fréquents, faut-il en convenir - ont quand même permis de tenir le bateau sur la trajectoire.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention est normalement la dernière activité pédagogique effectuée dans le cadre de la Maîtrise en administration publique de l'ENAP. Exercice obligatoire, il permet d'effectuer une synthèse de plusieurs apprentissages faits au cours de la scolarité et de mettre en pratique des concepts utiles en gestion et en administration. Son contenu, variable selon l'organisation participante et la problématique étudiée repose toujours sur des fondements théoriques.

Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme commanditaire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ... ii

AVANT-PROPOS ... iii

TABLE DES MATIÈRES ... iv

SOMMAIRE ... vii

1. L'INTRODUCTION ... 1
   - 1.1 La présentation du sujet ... 2
   - 1.2 Les objectifs généraux de l'étude ... 4
   - 1.3 Les partenaires ... 4
   - 1.4 Le mandat ... 5
   - 1.5 La structure du travail ... 6

2. LA DÉFINITION DU PROBLÈME ... 8
   - 2.1 Un bref historique ... 8
   - 2.2 Des difficultés de parcours ... 10
   - 2.3 Les objectifs spécifiques de l'étude ... 12
   - 2.4 La conclusion ... 13

3. LE CADRE CONCEPTUEL ... 15
   - 3.1 Les concepts ... 15
   - 3.2 L'évaluation ... 22
   - 3.3 Quelques exemples de grilles d'analyse ... 27
   - 3.4 Le choix du cadre de référence ... 33
   - 3.5 La conclusion ... 36

4. LA MÉTHODOLOGIE ... 39
   - 4.1 La méthodologie de l'évaluation de Renard ... 39
   - 4.2 Les limites de l'étude ... 41
   - 4.3 La conclusion ... 43

5. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS SUR LES INTENTIONS ... 46
   - 5.1 Le rappel des concepts la raison d'être, la cible, les objectifs ... 46
   - 5.2 L'établissement de la raison d'être, de la cible et des objectifs ... 46
   - 5.3 Un système ou un réseau? ... 50
   - 5.4 La conclusion ... 52

6. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS SUR LE PROGRAMME ET SES EFFETS (PREMIÈRE PARTIE) 55
6.1 L'introduction 55
6.2 La présentation de chacun des cégeps 55
6.3 Le rappel des concepts la nature de l'intervention, les activités de production, les ressources investies 58
6.4 La nature de l'intervention en 1983 59
6.5 Un réseau ou un système? 60
6.6 Le sommaire des activités de gestion documentaire dans une bibliothèque collégiale 60
6.7 Les liens entre la cible (1983) et la nature de l'intervention (1983) 63
6.8 Le sommaire des principales activités de production entre 1983 et 1988 65
6.9 Les liens entre la cible (1983), la nature de l'intervention (1983) et les principales activités de production (1983-1988) 68
6.10 L'état de la cible en 1988 70
6.11 La nature de l'intervention (1988) 71
6.12 Les objectifs (1988) 73
6.13 Les liens entre la cible (1988), la nature de l'intervention (1988) et les objectifs (1988) 73
6.14 Le sommaire des activités de production entre 1988 et 1992 74
6.15 Les liens entre les principales activités de production et les objectifs (1988) 78
6.16 Les ressources investies dans le projet 82
6.17 Les utilisateurs du réseau Renard données issues des questionnaires 85
6.18 La conclusion 88

7. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS SUR LE PROGRAMME ET SES EFFETS (DEUXIÈME PARTIE) 92
7.1 L'introduction 92
7.2 Le rappel des concepts les extrants et les impacts 92
7.3 La banque de Renard BANCO 92
7.4 Les modules d'acquisition, de catalogage et classification et de recherche en réseau 102
7.5 Les extrants du réseau fonctionnel 104
7.6 Les extrants du réseau participatif 106
7.7 Les liens entre les activités de production (chapitre 6) et les extrants du réseau Renard dans les cégeps visités 110
7.8 La présentation des résultats du sondage 112
7.9 Les impacts de Renard 128
7.10 Les impacts de Renard sur les institutions 130
7.11 Les impacts de Renard sur les étudiants et les professeurs 141
7.12 La conclusion 145

8. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS D'ÉVALUATION PROPREMENT DITE 149
8.1 L'introduction 149
8.2 L'évolution naturelle de la cible 150
8.3 La mesure de l'atteinte des objectifs 152
8.4 Le rendement des ressources 160
8.5 Les priorités de Renard 167
8.6 La conclusion 173

9. LES RECOMMANDATIONS 176
9.1 L'introduction 176
9.2 Renard et des clarifications 177
9.3 Renard et des examens à conduire 180
9.4 Une perspective nouvelle pour les cégeps de la région montréalaise 184
9.5 Les priorités d'action 186
9.6 Les conditions d'application des recommandations 188
9.7 La valeur du réseau Renard 189

SOMMAIRE

En 1983, après une dizaine d'années de consultations, d'études et de rapports, la Fédération des cégeps créait le **réseau Renard** en vue d'informatiser le traitement documentaire dans les bibliothèques collégiales, de créer une banque de notices propre à ce réseau et de diminuer le temps de traitement grâce au catalogage dérivé, c'est-à-dire au repêchage d'une notice déjà créée par un cégep. Plusieurs difficultés ont accompagné la naissance de Renard dont le fait que les normes et pratiques locales développées en vase clos dans chacune des institutions ne se prêtaient pas à la mise en commun immédiate des banques locales, au point de créer BANCO qui n'était, de fait, que la juxtaposition d'une trentaine de banques collégiales. En 1988, une crise a mis en péril l'existence même du réseau et un Règlement a été promulgué à cette occasion.

Le but de cette étude est d'examiner la performance du réseau Renard dans des cégeps de la région montréalaise, d'évaluer le degré de réalisation des objectifs inscrits au Règlement, de faire des recommandations en vue de corriger des faiblesses identifiées lors de l'examen afin d'améliorer sa performance générale dans la trentaine de cégeps qu'il dessert.

Cette étude, qui s'inscrit dans le **champ de l'évaluation**, a puisé ses assises théoriques dans les concepts de réseau, d'efficacité et d'efficience. Après avoir examiné quelques grilles d'analyse, celle développée par **Marceau, Otis et Simard** a servi d'architecture à tout le projet.

Pour obtenir des **perspectives différentes** sur ce réseau, plusieurs groupes d'intervenants ont été interpellés : des directeurs des services pédagogiques, des cadres responsables des bibliothèques, des bibliothécaires, des techniciens en documentation et des agents de bureau, avec une contribution des coordonnateurs des centres d'informatique. Toutes les données ont été recueillies à l'aide d'entrevues et d'un questionnaire.

Parmi les principaux résultats obtenus, on note que **les attentes vis-à-vis de Renard sont différentes selon les groupes**, qu'elles vont à la fois dans le sens du développement et dans celui de la rationalisation, que les objectifs sont atteints à des degrés divers, qu'il n'y a pas de consensus clairs quant aux priorités.

Sur le plan opérationnel, on apprend que la qualité des banques est variable, que certaines banques ne sont jamais consultées, que quelques dizaines de notices peuvent cohabiter pour le même document, que les normes ne sont pas toujours respectées.

Toutefois, on apprend aussi que Renard a eu une influence certaine et positive sur le personnel, ses tâches et sa motivation et qu'il a marqué profondément le développement des bibliothèques collégiales en créant un réseau de relations inter-collèges.

La cueillette des données nous a aussi permis de constater que huit cégeps de la région montréalaise consacrent annuellement 1,2 millions de dollars pour traiter des documents à haut taux de duplication.

Les recommandations de l'étude sont développées selon deux axes, celui des **clarifications** et celui des **examens à conduire**. Un troisième volet présente un projet propre à la région montréalaise.

Selon l'axe des clarifications, le mémoire recommande d'établir de façon non équivoque la raison d'être du réseau et la vocation de sa banque, de préciser si les attentes générales des partenaires vont plutôt dans la voie du développement de services que dans celle des rationalisations. Il suggère aussi de clarifier l'état actuel des bibliothèques collégiales, point d'ancrage de plans d'actions et d'objectifs à atteindre pour les améliorer.

Selon l'axe des examens à conduire, l'étude propose d'instaurer une banque unique qui s'appuie sur une notice unique qui, à son tour, repose sur une normalisation acceptée et respectée. Toutes ces actions hausseront l'efficience du réseau.

Quoique en dehors du mandat d'examen, un certain nombre d'insatisfactions exprimées convergent sur quelques objets, au point que l'étude recommande l'examen de ces objets.

Afin d'accroître l'efficience du traitement documentaire dans la région montréalaise, le mémoire se termine par une proposition d'examen de la pertinence de mettre sur pied un **centre unique de traitement documentaire** créé à même les ressources existantes dans les cégeps montréalais.

En somme, Renard présente un bilan gris, plus ou moins satisfaisant selon les perspectives. Toutefois, plusieurs lacunes identifiées peuvent être corrigées. Cela dépendra en partie, de la **volonté** des institutions de s'approprier les recommandations et d'y donner suite.

1. INTRODUCTION

1. L'INTRODUCTION

1.1 La présentation du sujet

Le réseau RENARD (**r**éseau **n**ormalisé et **a**utomatisé des **r**essources **d**ocumentaires) a été implanté dans une trentaine de cégeps au milieu des années '80. Issu d'un logiciel de l'UQAM datant des années '70, acheté et exploité par la firme SOBECO pour le compte de la Fédération des cégeps, RENARD est né et a progressé grâce à la ténacité et à l'acharnement d'un groupe de bibliothécaires oeuvrant dans les cégeps qui voulaient la modernisation de leurs bibliothèques, la mise en commun des ressources documentaires et l'offre de meilleurs services à leurs clients: les étudiants et les professeurs.

Créé initialement pour la classification et le catalogage des documents, le réseau Renard offre aujourd'hui plusieurs autres services dont les principaux sont :

- **la gestion des acquisitions** : à partir des suggestions d'achat ou de sélections, ce sous-système effectue toutes les transactions informatiques entre la commande et la réception du document, en passant par la gestion du budget;

- **la gestion du traitement** : c'est le sous-système du catalogage et de la classification, de l'indexation, du contrôle d'autorité, de la production d'éléments d'identification et de signalisation appropriés;

- **la gestion de la circulation** permet de suivre et de gérer la circulation de la documentation dans la bibliothèque et entre les collèges participants par le biais de prêts entre bibliothèques;

- **la gestion de la recherche documentaire autorisée** permet d'identifier et de localiser les documents mis en fichier par le personnel des bibliothèques et ce, dans toutes les bibliothèques membres du réseau, de conserver la trace des recherches documentaires par impression des résultats de la recherche.

D'autres fonctions importantes sont également en voie de consolidation, d'implantation ou de développement. La gestion des périodiques en est un exemple.

La naissance de Renard et sa progression se sont faites en dépit de multiples embûches dont les procès-verbaux des comités font largement état. Cette naissance, aussi, a coïncidé avec un appauvrissement important du réseau collégial alors que sa conception, une dizaine d'années plus tôt, se déroulait dans un contexte où les ressources financières semblaient ne jamais devoir se tarir. Rapidement, les difficultés de gestion documentaire se jouxtent aux difficultés administratives. On palie aux unes et aux autres de diverses façons. Des comités de travail prennent soin des premières; un règlement de la Fédération des cégeps (novembre 1988) s'attaque aux secondes principalement par une modification de la structure existante, par le partage clair des responsabilités et des champs de compétence et par une forme de tutelle financière exercée par le Conseil d'administration de la Fédération des cégeps. Ce dernier approuve le budget annuel, le plan de développement, la tarification et les états financiers. Les autres instances se partagent l'administration du budget, la gestion documentaire et ses règles, normes et procédures. Elles préparent les documents qui seront approuvés par le Conseil d'administration.

1.2 Les objectifs généraux de l'étude

Un réseau utilisé par une trentaine de collèges, qui a subi son lot de difficultés, qui est implanté depuis six ou sept ans invite tout naturellement à une forme d'évaluation. Le cégep du Vieux-Montréal, comme tous les autres d'ailleurs, doit décider à chaque année s'il maintient ou non son abonnement et à quelles conditions.

La présente étude vise à fournir aux directions de huit cégeps qui participeront à l'étude des informations sur le degré d'atteinte des cinq objectifs généraux du **règlement sur le fonctionnement de Renard** à l'intérieur du groupe. Au terme de cette étude, les directeurs des services pédagogiques de ces institutions seront mieux en mesure de renouveler ou non leur adhésion au protocole, de demander des modifications au système existant, de modifier des pratiques ou des normes à l'intérieur de leurs institutions, et d'agir en tant que groupe de clients dans leurs transactions avec la firme SOBECO qui exploite et développe le logiciel.

1.3 Les partenaires

Il est bien difficile, voire impossible, d'évaluer les performances d'un réseau à partir du point de vue d'un seul usager puisque la nature même de l'objet s'appuie sur le partage et les échanges. La proximité des cégeps de la région montréalaise en fait des partenaires tout désignés pour le projet. Qu'en est-il chez-eux? Que retirent-ils de ce réseau? Voilà le premier questionnement qui a conduit, progressivement, à la rédaction du mandat qui apparait ci-après. Huit cégeps ont accepté de contribuer à cette étude. Ce sont les cégeps André-Laurendeau, Bois-de-Boulogne, Edouard-Montpetit, Maisonneuve, Montmorency, Rosemont et Vieux-Montréal, tous membres du réseau Renard. S'y ajoute le cégep St-Laurent qui n'est pas membre du réseau et qui, forcément, sera moins présent dans le projet.

1.4 Le mandat

Il nous a été confié par la directrice pédagogique du cégep du Vieux-Montréal, Mme Luce Goerlach. Membre active de la Commission des Affaires pédagogiques de la Fédération des cégeps, elle a aussi fait partie du bureau de gestion de Renard

En prenant les cégeps comme cible de l'étude, le mandat vise :

- **à examiner le réseau Renard dans les cégeps mentionnés précédemment et à évaluer sa performance en regard des objectifs généraux qui ont donné lieu à sa création, tels qu'ils apparaissent dans le règlement sur le fonctionnement de Renard promulgué par le Conseil d'administration de la Fédération des cégeps en novembre 1988;**

- **à faire des recommandations, à court et moyen-terme, à proposer des améliorations, voire des alternatives, pour corriger les faiblesses identifiées lors de l'examen;**

- **à examiner quelles seraient les conditions à mettre en place pour améliorer la performance générale du réseau Renard.**

1.5 La structure du travail

Suite à l'introduction qui vient d'être faite, les chapitres subséquents seront articulés comme suit:

Un chapitre sera consacré à la naissance du réseau Renard. Un bref historique indiquera, au passage, des choix ou des décisions **porteurs de problèmes en puissance**. Nous ferons un rappel, aussi, de l'évolution du cadre financier des collèges entre le moment des premières discussions et celui de l'implantation. Ce nécessaire complément à la problématique nous conduira à formuler les objectifs spécifiques de l'étude.

Le cadre conceptuel fera l'objet du troisième chapitre. Les concepts de réseau, d'efficience, d'efficacité, de coûts/bénéfices seront présentés en faisant appel à la littérature actuelle sur ces sujets. On y présentera aussi la grille d'analyse qui sera utilisée tout au long du travail.

Un chapitre traitant de la méthodologie suivra. On décrira dans ce quatrième chapitre les méthodes utilisées pour réaliser l'étude: entrevues semi-structurées avec les directeurs des services pédagogiques et les bibliothécaires, questionnaires complétés par les bibliothécaires, les techniciens et agents de bureau utilisateurs du système. Ce chapitre posera les limites de l'étude.

Les chapitres 5, 6 et 7 présenteront les résultats selon le cadre de référence retenu. Le chapitre 8 sera celui de l'évaluation et le chapitre 9, celui des recommandations. Suivront la bibliographie et les annexes.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. LA DÉFINITION DU PROBLÈME

Nous verrons dans ce chapitre un bref rappel du contexte historique entourant le choix et l'implantation du réseau Renard, de même que les difficultés d'implantation qui risquent d'avoir une influence significative sur la bonne marche du système.

Ce chapitre se terminera par les objectifs spécifiques de l'étude, à savoir : **vérifier dans chacun des cégeps choisis comment et à quel point chacun des cinq objectifs annoncés dans le Règlement sur le fonctionnement de Renard (1988) ont été réalisés.**

2.1 Un bref historique

Le développement fulgurant de l'informatique dans les années '70 devait tôt ou tard s'introduire dans le réseau collégial. Déjà, à ce moment, les opérations essentielles de la gestion s'informatisaient. Le ministère de l'Éducation, de plus en plus soucieux de comptabiliser exactement la clientèle étudiante en instaurait un système informatisé de gestion dès 1971. Les horaires des élèves - jadis le fruit de multiples manipulations - étaient produites sur ordinateur. Ce bouillonnement informatique a vite fait d'atteindre les bibliothèques. Les grandes banques de données américaines laissaient entrevoir la puissance de l'outil et les multiples avantages pour les bibliothèques de passer, elles aussi, des opérations manuelles à un traitement informatisé. Les universités québécoises y faisaient de leur côté, leurs premières armes.

Entre 1977 et 1982, une brigade de comités sont institués pour examiner à la fois les besoins et les potentialités du marché existant. Trois hypothèses sont particulièrement envisagées: le système UTLAS de l'université de Toronto, le système DOBIS/LIBIS du Bibliocenter d'Ontario et le système CEGIR de l'université du Québec à Montréal.

Finalement, c'est lui qui sera retenu: "CEGIR est un petit système, ce qui permettrait aux collèges d'en être le propriétaire ou encore d'influencer son évolution... Le niveau des bibliothèques collégiales est sensiblement le même que celui de l'université du Québec et la documentation traitée y est pertinente".

Voilà donc un système créé pour une organisation unique et universitaire qui deviendra, avec le temps, un réseau utilisé par une trentaine de cégeps autonomes.

L'université du Québec, propriétaire du système et de la banque de données vend ses droits sur le logiciel à la firme Multiteck avec laquelle la Fédération des cégeps continue les négociations. En cours de discussions, le groupe SOBECO acquiert Multiteck. C'est donc avec lui que la Fédération signe son premier contrat. A ce moment, elle en est aussi l'unique client dans le champ de la gestion documentaire. Avec le temps, ce système CEGIR, lui-même successeur de BADADUQ, devient le réseau RENARD.

Qu'en est-il des bibliothèques collégiales à cette époque? A cet égard, retenons les caractéristiques pertinentes à la présente étude. D'abord le cloisonnement. Chaque bibliothèque s'est développée de façon autonome. Les pratiques, les politiques, les philosophies, même, reflètent les institutions. Les contacts entre les collèges - sous l'angle de la gestion documentaire - vont d'inexistants à faibles, au mieux. **Pour beaucoup, donc, RENARD devient synonyme d'informatique.** Enfin! Les bibliothèques rejoignent les autres composantes des cégeps et en ont les mêmes préoccupations. On parle de logiciels, de banques de données, de réseaux d'information nord-américains et même... de satellite!

Finalement, c'est lui qui sera retenu: "CEGIR est un petit système, ce qui permettrait aux collèges d'en être le propriétaire ou encore d'influencer son évolution... Le niveau des bibliothèques collégiales est sensiblement le même que celui de l'université du Québec et la documentation traitée y est pertinente".

Voilà donc un système créé pour une organisation unique et universitaire qui deviendra, avec le temps, un réseau utilisé par une trentaine de cégeps autonomes.

L'université du Québec, propriétaire du système et de la banque de données vend ses droits sur le logiciel à la firme Multiteck avec laquelle la Fédération des cégeps continue les négociations. En cours de discussions, le groupe SOBECO acquiert Multiteck. C'est donc avec lui que la Fédération signe son premier contrat. A ce moment, elle en est aussi l'unique client dans le champ de la gestion documentaire. Avec le temps, ce système CEGIR, lui-même successeur de BADADUQ, devient le réseau RENARD.

Qu'en est-il des bibliothèques collégiales à cette époque? A cet égard, retenons les caractéristiques pertinentes à la présente étude. D'abord le cloisonnement. Chaque bibliothèque s'est développée de façon autonome. Les pratiques, les politiques, les philosophies, même, reflètent les institutions. Les contacts entre les collèges - sous l'angle de la gestion documentaire - vont d'inexistants à faibles, au mieux. **Pour beaucoup, donc, RENARD devient synonyme d'informatique.** Enfin! Les bibliothèques rejoignent les autres composantes des cégeps et en ont les mêmes préoccupations. On parle de logiciels, de banques de données, de réseaux d'information nord-américains et même... de satellite!

Entre 1983 et 1985, une trentaine de cégeps signent leur premier protocole d'adhésion. Chacun évalue ses besoins en termes d'équipement et de formation. On crée une première structure de concertation et des comités. On travaille vite et fort car tout est à construire. Trente cégeps autonomes doivent constituer un réseau où l'information documentaire circule librement et est accessible à tous. **Devant les disparités constatées, chaque cégep opte pour conserver sa propre banque de données** en attendant que des normes soient développées pour uniformiser à la fois les pratiques et les contenus. C'est donc en ce sens que travaille SOBECO qui, d'ailleurs, prend de l'expansion à mesure que d'autres clients du monde municipal et universitaire s'ajoutent à sa liste. **Avec le temps, Renard devient un client parmi d'autres.**

2.2 Des difficultés de parcours

Un développement si rapide ne va pas sans difficultés. Citons-en les principales :

- la structure et le pouvoir décisionnel

  Les premières assemblées réunissent des bibliothécaires et des directeurs des bibliothèques. Les premiers sont des professionnels, les seconds, des cadres. La première structure comporte deux paliers: l'Assemblée des usagers et l'Atelier. C'est la première qui commande à la seconde. Suite à une série de difficultés, la structure est modifiée. Elle comporte une hiérarchie à trois niveaux: en haut, le bureau de gestion; au milieu, l'Atelier; en bas, l'Assemblée des usagers. Côté pouvoirs, ils sont principalement entre les mains du Conseil d'administration de la Fédération, et donc loin de la base.

- le financement de Renard

Pensé et conçu au moment où les budgets des cégeps étaient en expansion, le réseau Renard est implanté à un tout autre moment: celui où l'enveloppe globale des cégeps ne cesse de décroître. On pose donc une condition à l'implantation: le réseau doit s'autofinancer. D'abord par la contribution annuelle de chacun des membres et ensuite, par d'autres sources de revenus.

- la diversité des pratiques institutionnelles

Renard étant créé à partir de pratiques et de normes disparates, le besoin de cohérence et d'uniformité se fait vite sentir pour réduire la duplication des tâches. Ce qu'on vise: **la notice unique**. Cela voudrait dire qu'une notice créée par un cégep serait repêchée par un autre et injectée dans sa banque de données. Une belle économie de temps. L'établissement de normes passe nécessairement par des négociations puisque les partenaires sont égaux et autonomes. Le comité de normalisation se met en marche pendant que des centaines de notices non normalisées sont créées, à chaque semaine, par la trentaine d'institutions autonomes.

- la croissance incessante de la banque de données

Elle croît, cette banque, et à bonne vitesse puisque les collèges l'alimentent quotidiennement. Elle croit aussi pour une autre raison: **chaque collège possède toujours sa banque institutionnelle et tous ses fichiers**. Ainsi, pour les cégeps de la région montréalaise, dix fichiers FOURNISSEURS sont constitués : un par cégep. Et ainsi de suite! Cette croissance se traduit par des ajouts de mémoire et des changements d'équipement de façon périodique. **Avec le temps, la question des coûts devient de plus en plus présente chez les décideurs**.

• des objectifs différents

Les bibliothécaires parlent de développement, veulent rendre **les meilleurs services possibles** aux étudiants et aux enseignants et souhaitent constituer une banque qui contienne toute la richesse documentaire du réseau collégial: quelques millions de notices.

Les décideurs, eux, veulent bien rendre **de bons services** aux usagers mais à des coûts raisonnables. On pense économie de ressources; on espère que la notice unique sera la pièce-maîtresse de ces économies.

Avec le temps, une série de problèmes et de difficultés, des questionnements et même de l'inquiétude forcent la Fédération des cégeps à se pencher sur le réseau Renard par le biais d'un comité d'études de la Commission des affaires pédagogiques. Les trois directeurs des services pédagogiques qui forment ce comité recommandent diverses améliorations, notamment au niveau de la structure et du partage des responsabilités. Il affirme aussi sa confiance dans le réseau. Ces recommandations débouchent sur le règlement concernant le fonctionnement de Renard promulgué en novembre 1988.

2.3 Les objectifs spécifiques de l'étude

Le comité d'étude s'était penché sur le système et son fonctionnement. **La présente analyse adopte une autre perspective**: l'utilisation du système par les cégeps participants. A partir de chacun des objectifs généraux du règlement qui visent à :

- **rationaliser le développement des collections;**
- **améliorer le service à la clientèle;**
- **améliorer l'accessibilité des collections;**

- **favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;**
- **améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport biens et services produits/ressources utilisées,**

l'étude tentera de vérifier comment et à quel point ces objectifs ont été atteints, en faisant appel à des concepts de réseau, d'efficience, d'efficacité et de coûts/bénéfices. En suivant une démarche d'évaluation qui s'inspire de la méthode utilisée en évaluation de programmes, nous serons progressivement en mesure d'identifier **les impacts** de l'implantation du réseau Renard dans les cégeps qui ont été choisis pour collaborer à l'étude.

2.4 La conclusion

Le réseau Renard n'a pas été conçu spécifiquement pour le réseau collégial. Il a été implanté dans des cégeps qui avaient des pratiques et des normes différentes. Pour ces raisons et quelques autres, il a connu certaines difficultés de parcours. En 1988, un règlement de la Fédération des cégeps en fixe la structure et les objectifs. Après quelques années de fonctionnement, des directeurs des services pédagogiques se demandent comment et à quel point les objectifs sont atteints. Ce sera là une partie importante et significative de l'étude.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. LE CADRE CONCEPTUEL

Un mémoire de maîtrise nécessite un cadre formel qui guide l'étudiant tout au long de sa démarche. Ce cadre, il va sans dire, fait appel aux chercheurs et aux auteurs qui ont apporté une contribution signifiante à l'évolution des sciences administratives et de gestion. L'étudiant a la responsabilité de choisir, avec l'aide de son directeur académique, le cadre le plus approprié à l'étude qu'il s'apprête à entreprendre. L'établissement de ce cadre est un préalable à toute action concrète, un peu à la manière des fondations d'un édifice.

Ce chapitre sera consacré à la présentation des concepts-clés et de quelques grilles d'analyse développées pour conduire des évaluations. Il se terminera par le choix du cadre de référence que nous appliquerons tout au long de l'étude.

3.1 Les concepts

Nous présenterons d'abord le concept de réseau en faisant appel à quelques auteurs qui se sont exprimés sur le sujet. Nous poursuivrons avec l'efficience et l'efficacité et terminerons avec l'évaluation vue sous des angles différents selon les auteurs.

3.1.1 Le réseau

Le réseau est particulièrement populaire depuis la naissance de la micro-informatique qui a rendu les inter-connexions possibles et faciles. Mais ce concept est beaucoup plus large, son utilité beaucoup plus grande et son âge, beaucoup plus "avancé" que ne laisse paraître l'usage restrictif qu'on veut bien en faire le plus souvent. Réduit à son essence, un réseau est un **partage structuré d'informations, de biens ou de services**. En ce sens, on peut probablement dire que le réseau a l'âge de la société. Quelques exemples pris dans des domaines variés: le Underground Railroad a permis à quantité d'esclaves noirs de fuir vers les États du nord et le Canada, grâce à un partage organisé de services et d'informations entre plusieurs individus ou associations. Point n'est besoin de décrire les réseaux d'espionnage!

On comprendra cependant que ce qui fera l'objet de nos propos niche dans le champ organisationnel. Quantité d'auteurs ont examiné les réseaux sous divers aspects.

Butera (1990 p. 65-66) distingue quatre catégories de réseaux:

" 1. l'entreprise-réseau **à base hiérarchique**, dans laquelle domine la structure hiérarchique interne mais où les relations d'influence et de commerce avec les autres petites et moyennes entreprises sont fortes;

2. l'entreprise-réseau **à centre de gravité concentré** sur une seule agence stratégique avec des relations commerciales et une influence prépondérantes (par exemple les systèmes régulés par des holdings financiers);

3. l'entreprise-réseau dotée de **multiples centres de gravité**, dans laquelle le système fonctionne successivement autour de diverses agences stratégiques, avec des relations d'influence complexes et instables (par exemple les sociétés de type associatif comme les coopératives) qui gravitent de manière cyclique autour de l'association, d'une entreprise plus grande ou d'un groupe informel de grandes entreprises;

4. l'entreprise-réseau **sans centre** (par exemple les systèmes à base territoriale comme les districts industriels, les filières, etc.)."

Selon Butera, toujours, les éléments constitutifs d'une organisation en réseau sont **les noeuds, les connexions, la structure** et **les propriétés fonctionnelles.**

- **Les noeuds** (ou systèmes) du réseau sont les parties constitutives de l'organisation en réseau et ne recouvrent pas nécessairement les frontières juridico-administratives.

- **Les connexions** sont les liens entre les noeuds. Elles peuvent être de type bureaucratique - des règles et pratiques de coopération dans l'exécution du travail - ou de type économique (coûts de biens ou services, échanges entre les noeuds). Les informations formalisées constituent des connexions fondamentales, de même que les communications écrites.

L'agencement des noeuds et des connexions conduit à des structures: structure hiérarchique, structure fonctionnelle, structure d'information peuvent cohabiter dans un même réseau.

- Les **propriétés opératoires** permettent au réseau de fonctionner. Pour Butera, elles sont de deux ordres: celles à dimensions culturelles (langages, objectifs, codes et valeurs) et les systèmes opératoires (systèmes de planification et de contrôle, systèmes de conception et d'innovation, systèmes d'incitation).

Claude Martin (1991) s'intéresse quant à lui aux systèmes de communication dans les organisations et aux réseaux de communication. Après avoir défini les cinq indicateurs de performance d'un réseau (disponibilité, rapidité, variété, capacité et fiabilité), Martin nous informe qu'un système de coordination se décompose en trois catégories de réseaux:

" • Le **réseau hiérarchique** assurant la transmission cohérente d'instructions à travers les points de décision stratégiques, opérationnels et de contrôle, jusqu'aux niveaux d'exécution;

- Le **réseau fonctionnel** assurant la transmission cohérente d'informations spécialisées, soit à l'intérieur d'une même fonction, soit entre fonctions différentes;

- Le **réseau participatif** assurant la transmission cohérente de perceptions, d'attitudes et de motivations liées à la participation des individus et des groupes aux différents projets de l'organisation."

Christine Oliver (1990) aborde de son côté le réseau sous un angle différent et fort intéressant. Sa principale question est la suivante: **pour quelles raisons et à quelles conditions des organisations établissent-elles des liens et des échanges entre elles**? Elle trouve six conditions critiques qui forcent ou favorisent l'établissement de liens fonctionnels entre des organisations indépendantes: la nécessité, l'asymétrie, la réciprocité, l'efficience, la stabilité et la légitimité.

- **La nécessité**, selon l'auteur, peut être créée par des organisations indépendantes qui éprouvent de grandes difficultés, par des décisions ministérielles ou des besoins légaux. Elle distingue la nécessité "volontaire" de la nécessité "imposée" et explique que les relations inter-organisations risquent d'être fort différentes selon le cas.

- **L'asymétrie** se présente dans les cas où les organisations qui veulent créer des liens ne sont pas de mêmes dimensions. Dans ce cas, la petite organisation risque de perdre son autonomie au profit des plus grandes.

- **La réciprocité** entraîne l'échange de bénéfices mutuels pour les participants qui poursuivent des objectifs communs ou semblables.

- **L'efficience** permet, grâce à des liens entre organisations, de réduire des coûts de production de biens ou services. Oliver note que c'est là le déterminant le plus fréquent dans l'établissement de réseaux.

- Un autre facteur critique est **la stabilité**. La création d'une plateforme commune minimise les fluctuations, assure de meilleures prévisions et une plus grande fiabilité, grâce à l'énorme bassin d'informations que constitue la plateforme.

- **La légitimité**, quant à elle, peut donner une certaine crédibilité à des petites organisations qui joignent les rangs d'associations reconnues ou prestigieuses.

Après avoir abondamment expliqué chacun des déterminants précités et passé en revue la littérature existante, Oliver nous met en garde contre le phénomène du "**free-rider**" qui guette toute forme d'association: celui où un sociétaire reçoit des bénéfices sans fournir vraiment sa part attendue.

Un autre auteur, Michel Paquin (1987) regroupe les raisons qui sous-entendent la constitution d'ensembles d'établissements sous trois catégories: avantages d'ordre économique, amélioration de la qualité des ressources humaines à l'emploi de l'organisation et de meilleurs services à la clientèle.

Selon lui, les économies d'échelle sont souvent à la base des avantages économiques, quoique plusieurs études sous ce rapport en viennent à des résultats mitigés. Dans le cas des établissements de santé, Paquin souligne que l'amélioration de la qualité des ressources humaines se traduit en attirant divers spécialistes de haut calibre et des gestionnaires chevronnés. L'amélioration des services peut prendre plusieurs formes dont une gamme plus étendue, une intégration harmonieuse ou divers points de services régionaux.

Quant aux formes de regroupement, Paquin écrit qu'elles "se distinguent généralement par le degré d'engagement ou de collaboration exigé de chacune des unités constituantes..." Cela va d'un engagement minimal à la fusion ou l'intégration.

3.1.2 L'efficience et l'efficacité

Ces deux concepts sont abondamment traités dans la littérature manageriale et administrative. Empruntons à Payette (1988) la clarification entre les deux; en quelques mots, les différences sont bien établies.

"L'efficacité, c'est faire les **bonnes** choses; l'efficience, c'est **bien** faire les choses". La première se transige au niveau des buts, des fins, des objectifs, des pourquoi? des quoi? La seconde se situe au niveau du comment? des méthodes, des processus. Se concentrant surtout sur l'efficacité organisationnelle, Payette résume les principales écoles de pensée sur le sujet par cinq grandes questions: "Nos résultats satisfont-ils les besoins de nos clientèles? Acquérons-nous les ressources pertinentes? La santé et la productivité des personnes sont-elles optimales? L'architecture (systèmes, structures, technologies) est-elle adéquate? Les intérêts des groupes constitutifs stratégiques sont-ils satisfaits?"

Après avoir fait la synthèse des concepts efficience et efficacité, Payette nous sert cette mise en garde: "On se méfiera de ceux qui veulent accroître l'efficacité... Le mot <efficacité> n'est pas un simple outil technique neutre; il est chargé d'images, de mythes et de préjugés; il stimule des sentiments opposés".

Dans son chapitre au titre aguichant (A note on that dirty word "Efficiency") Mintzberg (1989) nous rappelle d'abord que Herbert Simon (dans Mintzberg, 1989) considère, lui, le concept tout à fait neutre. Pour lui, "the criterion of efficiency" is "that choice of alternative which produces the largest result for the given application of ressources". Pour Mintzberg, la racine des problèmes entourant le concept d'efficacité vient des moyens appliqués pour la mettre en oeuvre. Selon lui, l'efficacité n'est pas les plus grands bénéfices pour les coûts investis mais plutôt les plus grands bénéfices **mesurables** pour les coûts investis **mesurables**. La distinction est de taille!

3.1.3 L'analyse coûts/avantages et coûts/efficacité

Nous emprunterons les deux définitions aux **Méthodes d'évaluation des programmes** publiées par le Contrôleur général du Canada (1991). Elles ont, selon nous, l'avantage d'être claires et sommaires. "L'analyse coûts/avantages sert à comparer les avantages que procure un programme aux coûts associés à l'exécution de celui-ci. On donne aux uns et aux autres une valeur monétaire. L'analyse coûts/efficacité sert à comparer les coûts et les effets (conséquences) d'un programme; toutefois, il n'est pas nécessaire de transformer les conséquences en avantages (ou désavantages) monétaires."

Ces deux définitions classiques sont reprises et développées par plusieurs auteurs qui s'intéressent à l'évaluation. Mentionnons Rossi (1989), Pal (1987) Dunn (1981), Marceau, Otis et Simard (1992).

3.2 L'évaluation

Après avoir défini les principaux concepts que nous utiliserons au cours de notre étude, nous abordons le grand thème de l'évaluation. Comme précédemment, plusieurs auteurs nous guideront dans cette seconde partie.

Commençons par le modèle le plus simple et le plus connu, celui des INTRANTS-EXTRANTS.

Les intrants représentent la matière première et divers éléments de base injectés dans un système ou un programme. Tous les processus qui agissent directement ou indirectement sur les intrants les transforment en biens ou services; voilà les extrants. Après avoir comparé les extrants aux intrants pour une première forme d'évaluation, on peut, en un deuxième temps, examiner chacun des processus de transformation. Si ce modèle d'évaluation a l'avantage d'être simple et de s'appliquer aisément à la production industrielle, il est difficilement applicable aux programmes et systèmes humains, ceux qui habitent le grand champ du social. Aussi, plusieurs auteurs se sont spécialisés dans l'examen et l'évaluation de divers programmes de l'activité humaine. C'est plus spécifiquement avec eux que nous cheminerons dans les pages suivantes.

Avec Dunn (1981), nous aborderons deux questions : la nature de l'évaluation et les approches à l'évaluation.

- **la nature de l'évaluation**

  Selon l'auteur, la question fondamentale en évaluation, en est une de **valeurs** ("Of what worth is it?") plutôt qu'une question de faits ("Does something exist?") ou d'actions ("What should be done?"). L'évaluation est une question de jugement du bien-fondé d'un programme, d'un système ou d'un projet. Elle doit examiner les buts et les objectifs.

- **les approches à l'évaluation**

  Dunn en cite trois: La **pseudo-évaluation** utilise des méthodes scientifiques pour obtenir des résultats fiables et valables à propos de programmes ou projets sans remettre en question la valeur même de ces programmes, l'hypothèse de base, dans ce cas, étant que la valeur du projet est évidente, acceptée par tous et sans controverse. **L'évaluation formelle**, qui utilise les mêmes méthodes, évalue les résultats en regard des objectifs annoncés au moment de la création du programme ou du projet. Ici, l'hypothèse fondamentale est que l'atteinte des objectifs est une mesure juste de la valeur du programme. La troisième approche, que l'auteur nomme "**decision-theoretic evaluation**", toujours avec des méthodes scientifiques, veut faire ressortir des résultats valorisés par plusieurs groupes ou individus qui ont des intérêts dans le programme. Selon Dunn, la différence majeure entre cette approche et les deux autres tient à ce qu'elle cherche à mettre en évidence autant les objectifs explicites que latents de tous les intéressés au programme ou au projet. Cela signifie que les objectifs annoncés par les administrateurs ne sont qu'une des sources de la valeur du projet, les autres étant formulées par le personnel, les clients et les usagers, par exemple. Cette dernière approche, selon l'auteur, vient corriger certaines faiblesses des deux autres, à savoir, la non ou la sous-utilisation des résultats de l'évaluation (si les résultats ne sont pas conformes aux attentes des administrateurs, par exemple), l'ambiguïté de

la performance du programme (des objectifs peuvent, à l'examen, se traduire par des actions diversifiées dont les unes sont plus performantes que les autres) ou des objectifs carrément contradictoires qui ne peuvent être décelés que lorsque toutes les parties en cause sont parties prenantes à l'évaluation, mettant en évidence les buts et objectifs de chacune.

> Rossi et Freeman (1989, p. 40) nous livrent d'importantes informations qui s'ajoutent aux précédentes. Selon eux, "evaluation is an art, and every evaluation represents, or should represent an idiosyncratic effort to meet the needs of program sponsors and stakeholders... Hence, general writings on design and scientific method are inadequate to guide evaluator. General recommandations on evaluation can also mislead; evaluations should not be cast into a single mold. For any evaluation many good designs can be proposed, but no perfect ones." Voilà des commentaires dont on devra se souvenir, surtout venant de spécialistes mondialement reconnus.

Selon eux, on doit tenir compte de "l'âge" d'un programme dans le design d'une évaluation. Ils en distinguent trois: des programmes nouveaux, des programmes jeunes et des programmes bien établis. Chacune de ces phases possède ses caractéristiques particulières.

- **les programmes nouveaux**

  Selon Rossi et Freeman, ces programmes sont plutôt rares car, la plupart du temps, ce que l'on présente comme du neuf vient de programmes ou projets utilisés ailleurs ou encore de programmes modifiés. Un programme vraiment neuf vient d'une idée originale qui n'a été appliquée nulle part encore. L'évaluation porte surtout sur la faisabilité, sur les imprévus, sur les analyses coûts/bénéfices, facteurs qui risquent de déraper facilement en de telles circonstances.

- **les programmes jeunes**

  Le programme est en marche depuis peu; il est important de vérifier s'il opère tel que prévu et de rectifier le tir au besoin. On évalue souvent ces programmes dans l'optique de l'efficience et de l'efficacité. Parfois, on veut aussi vérifier si le programme atteint la cible qui avait été préalablement identifiée, si les services promis sont effectivement rendus, surtout dans le cas des programmes sociaux. On peut aussi vouloir faire du "fine tuning" sur les rouages administratifs.

- **les programmes bien établis**

  On parle ici de programmes qui existent depuis quelques décennies. Dans ce cas, l'évaluation va vérifier si les besoins initiaux sont encore présents, s'il existe des raisons de poursuivre le programme ou s'il est préférable d'y mettre fin.

On comprendra - et les deux auteurs le soulignent - que ces trois phases se placent sur un continuum; que souvent la démarcation entre deux phases continues est floue et que les objectifs de l'évaluation peuvent nous guider à bien situer le programme sur l'échelle des phases.

Phases d'un programme

nouveaux programmes → programmes jeunes → programmes bien établis

Dans un tout autre ordre d'idées, Rossi et Freeman se questionnent sur l'utilisation des études d'évaluation. Ont-elles une utilité directe? Dans quelles circonstances? Voilà pour le moins des questions d'intérêt pour ceux et celles qui entreprennent ce genre de démarche. Selon ces auteurs, l'utilisation de ces études peut se grouper

dans trois grandes catégories. **L'utilisation directe** est celle où les tenants de l'étude, les administrateurs par exemple, s'en servent directement pour des décisions importantes. **L'utilisation conceptuelle** de l'évaluation utilise les résultats pour exercer certaines influences sur le programme évalué, que ce soit par le biais de la sensibilisation des tenants ou acteurs, ou d'autres méthodes moins visibles ou directes. **L'utilisation persuasive**, surtout dans le domaine politique, sert à supporter ou à briser le statu quo relativement à des grands programmes sociaux.

Leslie Pal (1987) nous explique que le modèle purement rationnel présente des failles importantes lorsqu'il s'agit d'évaluer des programmes ou des projets qui mettent en jeu des acteurs, leurs modes de pensée, leurs valeurs et qu'il faut, dans ces cas, chercher des modèles plus souples et plus conformes aux ambiguïtés de l'activité humaine. En utilisant les trois grands paramètres d'un programme: **sa cible, ses processus** et **ses impacts**, elle nous présente son modèle à l'aide de grandes questions regroupées comme suit:

- **Évaluation des besoins**

  Le programme est-il utile? Y a-t-il un problème à résoudre? Quels sont les besoins immédiats et à moyen terme?

- **Évaluation des processus**

  Comment le programme fonctionne-t-il? Quelles en sont les ressources? Quels sont les mécanismes en vigueur, les moyens de communication? etc.

- **Évaluation des impacts**

  Quels résultats peut-on spécifiquement lier au programme? Ces résultats auraient-ils pu être obtenus sans le programme?

- **Évaluation de l'efficience**

  On emploie ici les techniques de coûts/bénéfices ou de coûts/efficacité pour obtenir ces mesures.

De plus, l'auteur nous invite à tenir compte de certains **coûts cachés**, comme des coûts sociaux qui ne sont pas toujours facilement mesurables.

3.3 Quelques exemples de grilles d'analyse

Le Contrôleur général du Canada (1991), par le biais du guide de **Méthodes d'évaluation des programmes** nous présente un cadre rigoureux tout-à-fait compatible avec la raison d'être de son bureau: le contrôle des dépenses publiques. Il distingue trois aspects fondamentaux de l'évaluation des programmes.

"**A. Maintien de la pertinence**

Raison d'être du programme

. Dans quelle mesure les objectifs et le mandat du programme sont-ils encore pertinents?

. Les activités et les extrants opérationnels concordent-ils avec le mandat du programme et leur lien avec les objectifs et les autres résultats escomptés est-il plausible?

B. Résultats du programme

Atteinte des objectifs

. De quelle manière et dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'atteindre des objectifs appropriés?

Retombées et conséquences

. Quels avantages pour la clientèle et quels résultats généraux, tant escomptés qu'inattendus ont découlé de l'exécution du programme?

. De quelle manière et dans quelle mesure le programme complète-t-il, reprend-t-il, chevauche-t-il ou contredit-il d'autres programmes?

C. Rentabilité

Variantes

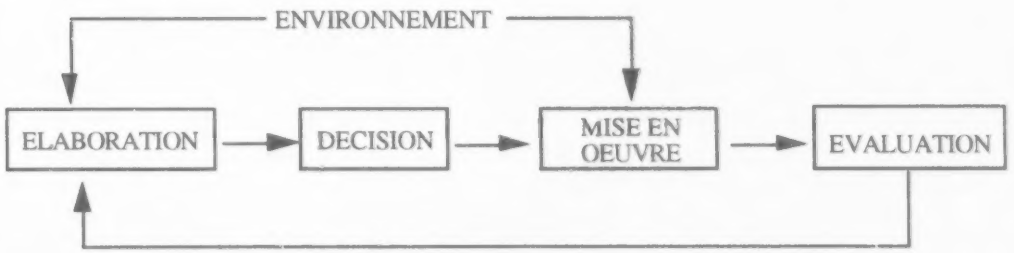
. Existe-t-il d'autres programmes plus rentables qui permettraient d'atteindre l'objectif et les résultats escomptés?

. Existe-t-il d'autres façons plus rentables d'exécuter le programme existant?"

Voilà une grille d'analyse intéressante qui ajoute un complément de questionnements à ceux des auteurs précédents dont on rejoint les préoccupations sur certains points.

Un volume récent intitulé **Management public; comprendre et gérer les institutions d'état** (1992) publié sous la direction de Roland Parenteau nous présente deux chapitres consacrés à l'évaluation de programmes. Ils sont intéressants pour compléter ce qui précède.

Selon Parenteau (1992, p. 424), **l'évaluation est l'étape finale d'un processus décisionnel** qu'il représente comme suit:



Cet auteur nous décrit d'abord le contenu de chaque phase et nous explique les dangers qui guettent chacune des étapes. Bien que ses propos visent avant tout les grands programmes publics, ses commentaires sont tout aussi judicieux et pertinents pour des programmes d'envergure plus limitée. Par exemple, le passage de la décision à l'exécution peut être rendu difficile par l'absence d'une stratégie de mise en oeuvre, par le divorce entre les intentions et les moyens, par la personnalité et la notoriété des responsables de l'exécution, par des difficultés de communication entre le décideur et l'agent d'exécution ou par l'absence de contrôle d'exécution.

Son schéma de mise à exécution des décisions publiques reprend chacune des quatre phases du processus décisionnel à la lumière de quatre variables. Pour la **phase d'évaluation**, sa grille devient la suivante :

Variables	**Phase d'évaluation**
Environnement	Impact du projet
Résultats recherchés	Extrants ou produits
Facteurs institutionnels	Performance du programme
Ressources	Efficacité du programme

Marceau, Otis et Simard (1992) concentrent de leur côté leurs recherches sur la phase d'évaluation du processus décisionnel décrit par Parenteau et présentent, eux aussi, une grille d'analyse spécifiquement dédiée à cette partie. Nous présenterons d'abord succinctement cette grille et nous en expliquerons les principaux éléments par la suite :

Catégories	Questions
I- Questions sur les intentions	1. Raison d'être 2. Cibles 3. Objectifs
II- Questions sur le programme et ses effets	
- l'effort consenti:	4. Nature de l'intervention 5. Ressources investies 6. Activités de production
- les effets:	7. Extrants 8. Impacts
III- Questions d'évaluation proprement dite	9. Atteinte des objectifs 10. Rendement des ressources 11. Solution de rechange 12. Valeur

Selon ces auteurs, **la raison d'être** d'un programme consiste à comprendre les motifs pour lesquels l'État et son administration ont choisi d'entreprendre des actions..."Quel a été le problème dont la solution passait nécessairement par la mise en oeuvre de tel programme?"

Établir **la cible** du programme consiste à repérer la situation insatisfaisante qui fera l'objet d'une intervention.

Quant aux **objectifs**, dont la définition est bien connue, ces auteurs parlent de résultats escomptés qu'ils distinguent de l'ensemble de tous les résultats qui découlent d'un programme. Ils notent aussi au passage qu'un programme peut avoir plusieurs cibles et plusieurs objectifs. Ils ajoutent deux réflexions, aussi, qui ne manquent pas d'étonner:

> "... parce que le questionnement ultime de l'évaluation de programme porte sur le rendement des ressources, l'établissement de la cible d'un programme importe beaucoup plus que la détermination de l'objectif... (p. 457)
>
> ... les indicateurs de rendement étant construits à partir des indicateurs de cible plutôt que des indicateurs d'objectif, l'absence d'objectifs précis à un programme ne cause pas de problèmes majeurs à l'évaluateur..." (p. 457-458)

La **nature de l'intervention** prend surtout un aspect descriptif du programme mis en place, une sorte de «de quoi s'agit-il?» On comprendra que **les ressources investies** dans le programme regroupent à la fois les ressources humaines, matérielles et financières. Les **activités de production** sont celles qui conduisent aux **extrants**, qui sont les biens produits ou les services rendus, selon le cas.

Les auteurs prennent soin de bien distinguer les extrants des impacts puisque les premiers peuvent exister sans les seconds. **Les impacts** sont les effets des interventions ou des programmes sur les cibles.

La mesure de **l'atteinte des objectifs, le rendement des ressources** et les **solutions de rechange** ne nécessitent pas, ici, d'informations explicatives. Leur sens est bien connu.

Les auteurs terminent leur exposé en liant **la valeur** d'un programme à sa raison d'être par une sorte de boucle de rétroaction.

> "C'est en atteignant cette étape qu'on réalise enfin la portée véritable du questionnement sur la raison d'être. Car cette question de la pertinence d'un problème ne peut être posée sans qu'on comprenne le lien serré entre pertinence et ressources rares..." (p. 472)

C'est donc à un véritable exercice de comparaison que les auteurs nous convient à travers cette réflexion. Parmi tous ces concepts, ces grilles, ces analyses ou ces réflexions, il nous faudra choisir notre propre démarche, **celle qui est le plus susceptible de mener à terme le mandat confié**. A la lumière, aussi, des conseils formulés par des auteurs cités précédemment :

venant du Contrôleur général (1991, p. 28) : "l'évaluateur doit tenir compte d'éléments de base comme la faisabilité, la faisabilité financière et l'aspect d'éthique."

venant de Dunn (1981, p. 350) : "Identify the parties who affect and are affected by a policy or a program. Each of these stakeholders will have goals and objectives that they wish to maximize."

venant de Marceau **et al.** (1992, p. 449-450) : "Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'une évaluation ne peut répondre aux besoins d'informations de tous les utilisateurs potentiels... La question existentielle: qui est le vrai client?"

Avant de proposer le **cadre de référence** qui servira d'appui à toute la démarche, quelques dernières précisions s'imposent :

- il faut tenir compte de la faisabilité de l'étude, de la disponibilité des données et de la perspective choisie: celle des collèges;

- il est utile de clarifier le concept de client et de celui d'usager ou d'utilisateur. Le client est celui qui jouit des extrants du système, des biens et services. L'utilisateur ou l'usager d'un système est celui qui entre en interaction avec lui, souvent à l'aide d'un terminal ou d'un micro-ordinateur dans le cas d'un système informatique. Dans les bibliothèques collégiales, les étudiants et les professeurs sont les principaux clients de Renard au sens défini plus haut; le personnel en est le principal usager (ou utilisateur);

- le Réseau Renard est à la fois un système informatique et un réseau. Il importe de bien distinguer le premier du second. Toute transaction qui s'alimente dans un autre cégep fait appel à la **fonction-réseau**; toute transaction qui s'alimente à sa propre banque de données fait appel à la **fonction-système. Le système Renard pourrait tout aussi bien exister et se développer sans le réseau Renard**. Différemment, il va sans dire. Il faudra ultérieurement bien distinguer les avantages que retirent les collèges de l'un et de l'autre. Ils ne sont pas nécessairement du même ordre ni de la même ampleur.

3.4 Le choix du cadre de référence

Ces clarifications étant faites, le moment est venu de préciser quelle sera l'ossature de notre démarche, c'est-à-dire le cadre qui conduira à la réalisation du mandat qui nous est confié. Rappelons de **quelle nature** est ce mandat, sans le réécrire en entier.

Examiner la performance du réseau Renard dans 7 cégeps... faire des recommandations...

Dit autrement, c'est voir **les effets** de ce réseau dans les collèges participants à l'étude. C'est justement là la finalité que proposent Marceau, Otis et Simard dans une grille décrite dans les pages précédentes. Rappelons que leur grille examine avant tout les extrants :

> "L'évaluation dont il est question ici renverra toujours à l'évaluation de cet extrant. A ne pas confondre avec l'évaluation de la gestion ou l'évaluation d'autres phases du processus décisionnel qui ne sont pas discutées ici." (p. 445)

Elle nous servira de cadre. Les **questions sur les intentions** voudront connaître pourquoi le réseau Renard a été créé. Les réponses à ces questions viendront surtout de l'examen de dizaines de rapports, de compte-rendus et de procès-verbaux. Ce sera aussi dans cette partie que nous examinerons, toujours dans la documentation, si l'une ou plusieurs des six conditions incitant à la création de réseaux sont présentes, selon les recherches de Christine Oliver. Les **questions sur le programme et ses effets** viseront à vérifier si et comment les cinq objectifs spécifiques de notre étude sont atteints. Ce sera aussi l'occasion de connaître s'il existe des impacts ou extrants non prévus (Contrôleur général du Canada). C'est là le coeur du projet. **Les questions d'évaluation proprement dite** nous conduiront au rendement des ressources, aux propositions d'amélioration, aux conditions facilitantes et à la conclusion. Nous

tenterons, dans la mesure de nos moyens et selon les données disponibles d'envisager tout ce questionnement à la fois sous l'**angle réseau** et sous l'**angle système**, selon les définitions qui ont été données précédemment à ces deux concepts.

Nous suivrons plus spécifiquement la démarche suivante :

La raison d'être : Pourquoi le réseau Renard a-t-il été implanté? Les conditions nécessaires à l'implantation d'un réseau étaient-elles présentes? Quels problèmes ce programme devait-il corriger?

Les objectifs : Quels étaient les résultats escomptés? Les objectifs de Renard ont d'abord été publiés dans les années 1970 et ensuite en 1988 au moment du Règlement sur le fonctionnement de Renard. Quels liens existe-t-il entre eux?

La nature de l'intervention décrira quels moyens les cégeps ont mis en place pour corriger les problèmes identifiés précédemment.

Les ressources investies dans l'utilisation de Renard couvriront les ressources **humaines**, **matérielles** et **financières** pour les sept cégeps, selon la disponibilité des données. On se limitera cependant aux coûts récurrents, ne faisant que citer au passage les ressources de l'implantation.

Les activités de production décriront sommairement **chacun des modules** de Renard, tels qu'on les trouve dans les cahiers de charge. Ces activités concordent-elles avec le mandat du programme?

Les extrants sont de deux ordres, des **biens** et **services**. Quels sont les biens et services spécifiquement attribuables au réseau Renard?

Les impacts voudront mesurer les effets du réseau Renard sur les **utilisateurs** et sur les **clients**.

L'atteinte des objectifs mettra en relation les extrants et les impacts avec les objectifs. Quels liens existe-t-il entre les deux? Les impacts et les extrants contribuent-ils à :

- rationaliser le développement des collections; (objectif 1)
- améliorer le service à la clientèle; (objectif 2)
- améliorer l'accessibilité de la collection; (objectif 3)
- favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques; (objectif 4)

Le rendement des ressources mettra en relation les ressources humaines, matérielles et financières avec les impacts et les extrants. En quoi le réseau Renard a-t-il permis d'améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport biens et services produits/ressources utilisées? (objectif 5)

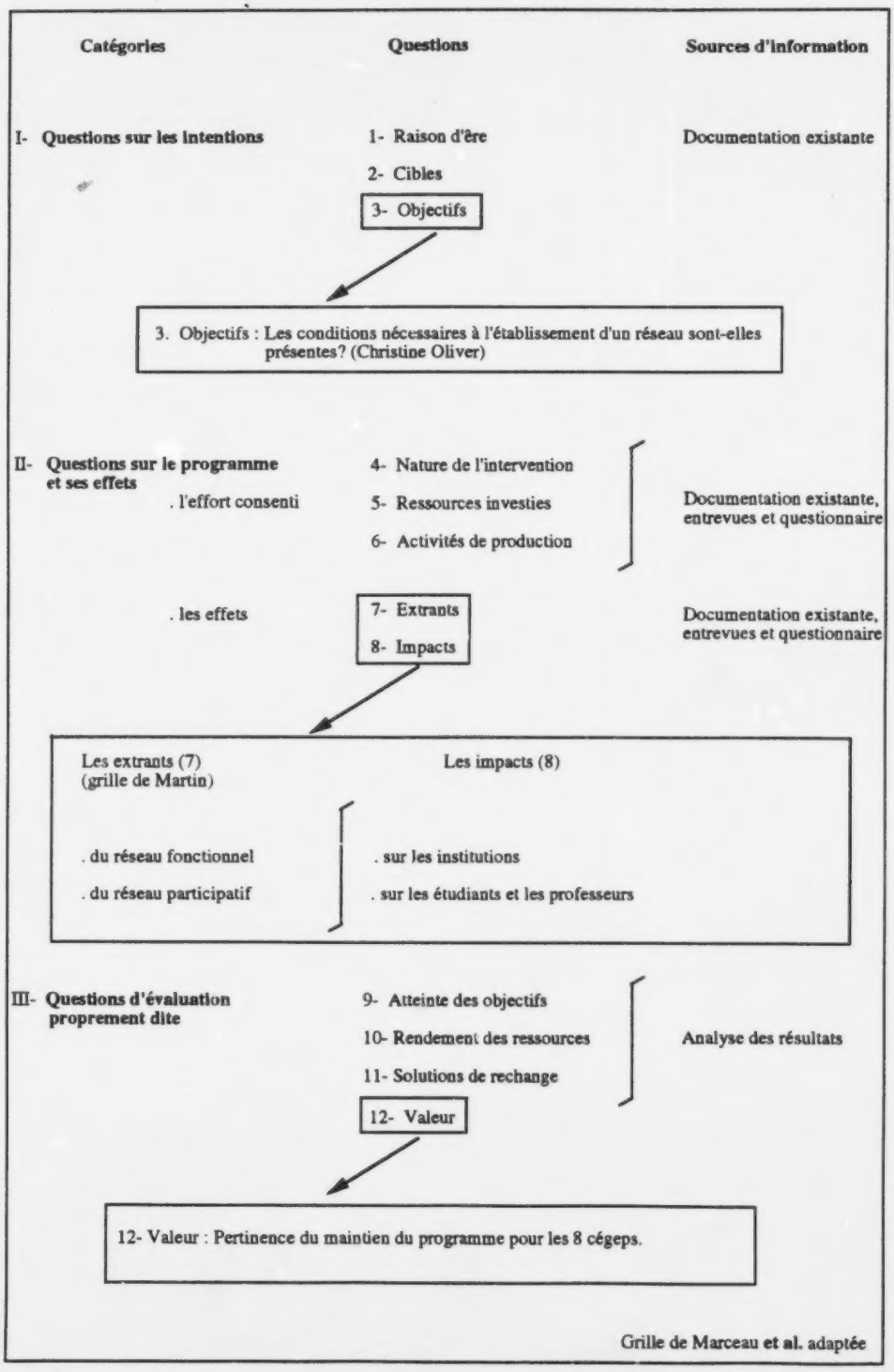
Les auteurs nous amènent progressivement aux recommandations de diverses natures et à poser, ultimement, un jugement de valeur sur le programme.

3.5 La conclusion

Plusieurs auteurs nous ont fait voir que l'évaluation peut être abordée sous différentes perspectives selon les objectifs qu'elle vise. Une démarche centrée sur les processus éclatera un système en morceaux, évaluera les rouages et chacune des composantes en vue d'observer de près **son fonctionnement**. Une évaluation centrée sur **les résultats** ou, plus précisément sur les impacts et les extrants portera toute son attention sur le produit du système. Rappelons que c'est cette approche qui est choisie. Il est bien certain qu'une évaluation portant à la fois sur les processus et sur les résultats donnerait un aperçu plus complet de la valeur de Renard.

Notre cadre de référence sera celui proposé par Marceau et ses collègues auquel s'ajouteront des dimensions élaborées par Claude Martin. Des éléments extraits du document : **Méthodes d'évaluation des programmes** publié par le Contrôleur général du Canada seront aussi utilisés en vue de réaliser au mieux le mandat qui nous est confié. Nous retrouvons ce cadre à la page suivante.

Cadre de référence



4. MÉTHODOLOGIE

4. LA MÉTHODOLOGIE

S'il est un sujet sur lequel les auteurs s'entendent, c'est le soin qu'il faut apporter au traitement méthodologique d'une recherche, d'une étude ou d'une enquête. Selon le type d'évaluation, la disponibilité des données, l'envergure du projet, diverses méthodes peuvent être utilisées pour mener à terme un travail. Nous verrons dans ce chapitre quelle méthodologie sera employée pour réaliser le mandat qui nous est confié et les limites de l'étude.

4.1 La méthodologie de l'évaluation de Renard

Afin d'obtenir de multiples points de vue sur le réseau Renard, de suivre l'approche que William Dunn appelle "decision-theoretic evaluation", de confronter des perspectives et des attentes, cinq catégories de personnel ont été approchées : 7 directeurs des services pédagogiques, 8 cadres responsables des bibliothèques, 9 professionnels, 29 techniciens en documentation et 11 agents de bureau. Ils constituent tout le personnel intervenant de près ou de loin dans le réseau Renard dans les collèges visités, à deux exceptions près, absentes au moment des rencontres. On trouvera le questionnaire administré à l'annexe A.

4.1.1 Des entrevues semi-structurées

Elles seront conduites auprès des directeurs des services pédagogiques et des cadres responsables des bibliothèques des collèges visités. Nous voulons obtenir des informations sur le bien fondé des objectifs de départ, sur ceux qui sont les plus prioritaires, sur le contexte budgétaire dans lequel évolueront leurs bibliothèques dans les prochaines années.

D'autres entrevues auront lieu avec les professionnels des bibliothèques, ceux qui ont le plus investi pour faire accepter la nécessité d'un réseau, ceux qui

collaborent activement à son développement. Qu'en obtiennent-ils? Quels sont leurs objectifs prioritaires? Qu'en espèrent-ils à plus ou moins long terme?

4.1.2 Un questionnaire pour le personnel de soutien utilisateur du système et pour les professionnels

C'est le personnel de soutien des bibliothèques et particulièrement celui de l'unité Acquisition, classification et catalogage qui est le principal (mais non l'unique) utilisateur de Renard et du réseau. En quoi leurs tâches ont-elles été modifiées? Quel est l'apport du système et celui du réseau? A qui et à quoi servent leurs productions? Ce sera l'occasion de colliger certaines données de production.

Le questionnaire, qui s'adresse à des employés qui ont des activités variées, a été conçu de façon à ce que chacun et chacune répondent à toutes les questions. Des corrélations établissent un poids relatif aux réponses des uns et des autres. Par exemple, ceux et celles qui font de la classification et du catalogage ont une voix prépondérante lorsque cette question est traitée. Il en est ainsi des autres questions.

Pour connaître la perspective des directeurs des services pédagogiques, des coordonnateurs de bibliothèque et des professionnels, un certain nombre de **questions communes** ont été posées aux trois groupes. Ces questions sont à caractère plutôt général puisque toutes ces personnes n'ont pas la même maîtrise du réseau, **pas plus qu'ils en ont nécessairement les mêmes attentes.** Les coordonnateurs des centres d'informatique ont été invités à fournir les coûts de main-d'oeuvre pour la gestion du système financier et du système pédagogique. Ceci pour fins de comparaison.

4.1.3 L'examen de la documentation pertinente

Le questionnement, la naissance et l'implantation du réseau Renard ont donné lieu à la production d'une très importante documentation écrite dont les procès-verbaux de divers comités de travail tiennent la large part. La Commission des Affaires pédagogiques (de la Fédération des cégeps) a aussi produit des documents d'une grande importance pour la vie de Renard. C'est là une source très riche qui complétera ou précisera divers questionnements en plus de faire d'admirables descriptions du contexte et des difficultés de parcours.

4.2 Les limites de l'étude

Un mémoire de maîtrise ne saurait être complet sans l'établissement de bornes au delà desquelles il serait imprudent de s'aventurer pour tirer des conclusions ou dresser des plans d'action. On reconnaît habituellement des limites liées au modèle théorique, à la méthodologie et aux moyens disponibles de même qu'à la géographie de l'étude, sans compter celles, évidentes, de l'étudiante qui conduit l'analyse.

- **limites liées au modèle théorique**

La grille de Marceau, Otis et Simard (1992) a d'abord et avant tout été développée pour l'évaluation de programmes publics conçus pour régler des problèmes publics. Parmi toutes les approches possibles pour conduire une évaluation, les auteurs adoptent la perspective économique (p. 453) et préparent donc leur grille en ce sens. Voilà donc une première limite, celle de la **perspective**.

Le degré d'appropriation de la grille, de la **compréhension des concepts**, de l'**interprétation** peuvent, elles aussi, engendrer certaines erreurs. Le rôle du directeur académique est justement de faire en sorte que des erreurs de ce type soient réduites à leur minimum.

- **limites liées à la méthodologie**

Nous avons choisi trois formules, celle des rencontres semi-structurées, celle d'un questionnaire administré à des catégories d'employés et celle de l'examen de documents. La première peut donner lieu à l'apparition de **biais**, autant chez celle qui questionne que chez ceux et celles qui répondent. La seconde peut s'assortir d'**erreurs d'interprétation**, de questions sans réponse qui affaiblissent les résultats. On minimise ces faiblesses en se guidant sur les conseils des grands chercheurs en sciences humaines pour la préparation des questions. Ici, le support du directeur académique est particulièrement crucial.

Quant à la troisième formule, l'examen de la documentation, il faut souligner des limites quant à la **compréhension** et l'**interprétation de textes** et du **contexte** dans lequel ils ont été rédigés. Les premiers documents relatifs à la création d'une banque documentaire datent de 1971. Le réseau collégial n'avait pas cinq ans; les ressources semblaient illimitées.

- **limites liées aux moyens disponibles**

Elles viendront en grande partie de la disponibilité ou non de certaines statistiques : données sur les mouvements du personnel associé à Renard, sur les budgets d'acquisition et autres. Il va sans dire que l'absence de telles informations pourraient limiter l'évaluation des extrants et des impacts, objet premier de notre étude.

- **limites liées à la géographie de l'étude**

  Huit cégeps de l'île de Montréal et de sa proche banlieue seront visités; c'est à peu près le quart des institutions utilisant Renard. Comme ce choix n'a pas été établi selon des normes d'échantillonnage scientifique mais avant tout pour des raisons de proximité et de facilité d'accès, les résultats ne pourront être généralisés à la grandeur du réseau, à moins d'étendre l'étude à l'ensemble des autres cégeps.

- **limites liées à l'étudiante**

  En tant que cadre du réseau collégial et responsable d'une bibliothèque qui utilise le Réseau Renard, des biais peuvent être présents, positifs ou négatifs. L'utilisation d'un cadre de référence rigoureux vise justement à atténuer les a-priori qui peuvent se présenter d'un côté comme de l'autre.

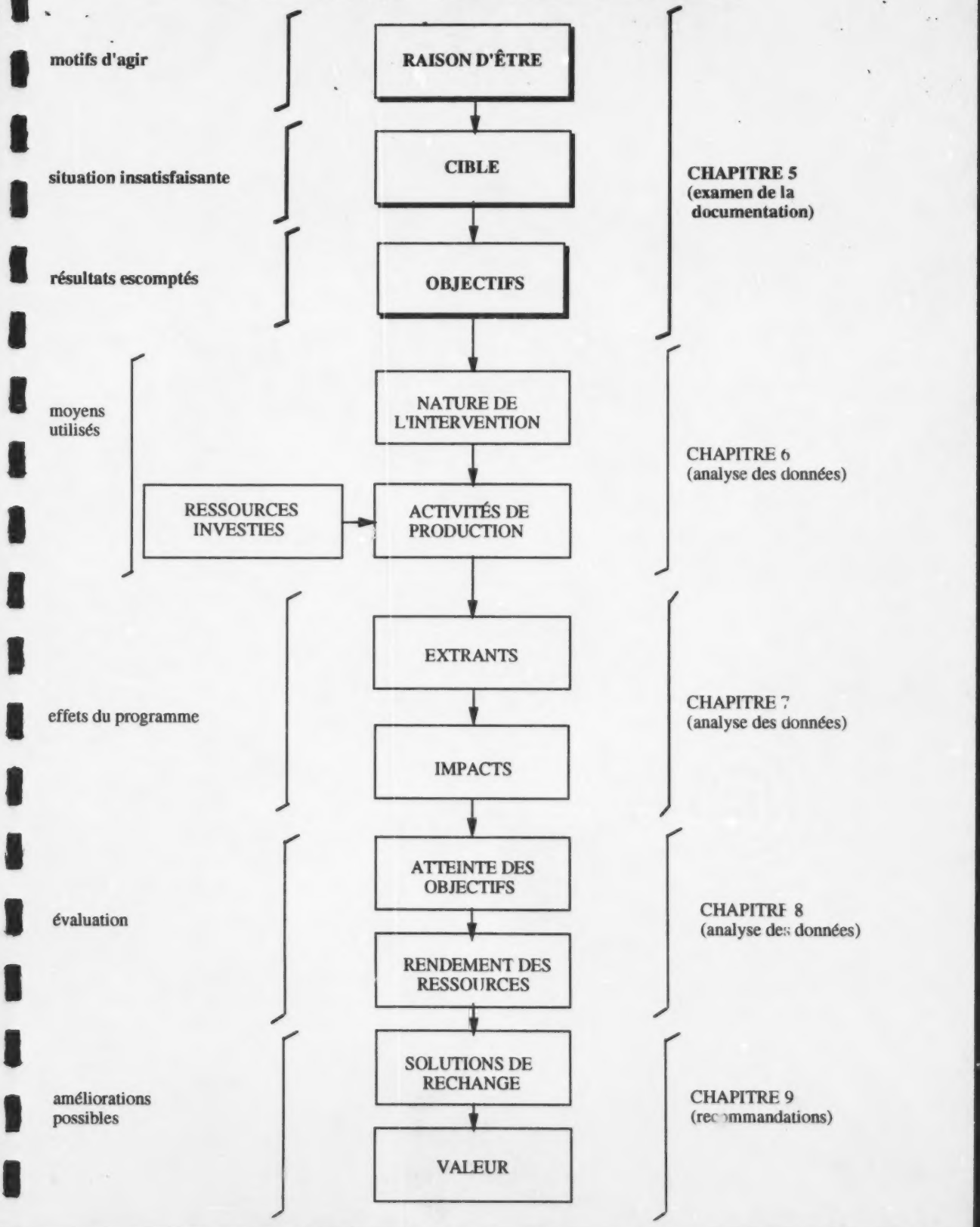
4.3 La conclusion

Ce chapitre a d'abord présenté la méthodologie qui sera utilisée pour conduire le projet. Elle est de trois ordres : l'examen de la documentation, des entrevues et un questionnaire.

Les limites du travail ont fait l'objet de la dernière partie. Elles sont principalement liées au modèle utilisé, à la méthodologie, aux moyens disponibles, à la géographie et aux biais personnels de l'étudiante.

5. ANALYSE DES DONNÉES : QUESTIONS SUR LES INTENTIONS

GRILLE DE MARCEAU, OTIS ET SIMARD (1992)



5. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS SUR LES INTENTIONS

Ce chapitre abordera la première partie de notre cadre de référence, **les questions sur les intentions**. A travers la documentation écrite entre 1970 et 1982, nous établirons la raison d'être du réseau Renard, sa cible et ses objectifs. Ces trois objets seront traités conjointement parce que la structure des documents étudiés se prête mal à un exercice de décloisonnement. On les verra émerger un à un; ils seront ainsi clairement identifiés dans les paragraphes qui suivent.

5.1 Le rappel des concepts : la raison d'être, la cible, les objectifs

La raison d'être vise à mettre en évidence **les motifs** qui ont conduit la Fédération des cégeps à mettre sur pied le réseau Renard; la cible est la **situation insatisfaisante** qui doit être corrigée; les objectifs sont les **résultats escomptés** après l'installation du réseau Renard dans les cégeps. On sait que les objectifs de Renard ont été clarifiés en 1988. Il y a donc les objectifs initiaux et les objectifs actuels à considérer.

5.2 L'établissement de la raison d'être, de la cible et des objectifs

Il faut remonter au début des années '70 pour observer la mise en place d'une série d'événements et de décisions qui vont ultimement conduire la Fédération des cégeps à installer un réseau informatique pour le traitement documentaire.

La plupart des cégeps naissent en 1967 et 1968. Plusieurs sont issus des anciens collèges classiques; d'autres sont des créations émanant de considérations politiques et sociales. Les premiers ont un fonds documentaire contenant des ouvrages en liens avec la formation classique : langue et histoire grecques et latines, littérature et philosophie, mathématiques et un peu de sciences, quelques disciplines des sciences humaines. Dans

les nouveaux collèges, il faut partir à zéro. Au fur et à mesure que les programmes collégiaux s'implantent, le Ministère consent des sommes importantes pour garnir les bibliothèques du réseau.

Parallèlement à ces activités collégiales, une nouvelle université s'installe à Montréal. L'U.Q.A.M. doit, elle aussi, se constituer une bibliothèque selon les programmes qu'elle dispense à ce moment-là. Voilà donc un besoin commun à la nouvelle université et au nouveau réseau collégial : celui de se constituer un fonds documentaire adéquat.

On assiste, à la même époque, à l'implantation solide de l'informatique dans la société québécoise, à la naissance des grandes banques de données et à la création des réseaux de communication mondiaux. **En 1970, tout est en place pour les méga-projets.**

Après plusieurs études - le collège Montmorency, juin 1971; le collège André-Laurendeau, 1971, 1972, 1973; l'université du Québec, juin 1972 et les universités du Québec (groupe de travail CESIGU), mars 1973 -

> "Le Bureau des sous-ministres de l'Éducation approuvait, le 14 mai 1973, un projet proposé par le Service général des moyens d'enseignement : la création d'un Centre d'informatique documentaire pour les bibliothèques d'enseignement du Québec (CIDBEQ). Cette décision, d'une grande importance historique, confirmait l'avis de plusieurs bibliothécaires estimant que le Québec doit se doter d'un seul centre d'informatique documentaire ouvert à toutes les catégories de bibliothèques, organiquement relié à un réseau national et international". (Bulletin d'information, CIDBEQ en marche, ministère de l'Éducation, numéro 4, octobre 1973).

Un an plus tôt, CADRE (Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation) avait posé son propre diagnostic sur les bibliothèques du réseau collégial dans un **Rapport préliminaire de l'étude de l'automatisation des bibliothèques des collèges du Québec** (AUBICOQ) publié en octobre 1972. Selon cet organisme,

> "... les bibliothèques d'enseignement ont pratiqué un mode plutôt passif d'information... Ce mode est dépassé... Pour remplir efficacement son rôle, une bibliothèque... doit aller aux usagers, les rejoindre là où ils sont... Les bibliothèques de collège doivent devenir d'actifs diffuseurs de l'information grâce à la coopération institutionnalisée par des réseaux qui utiliseront les meilleures techniques d'organisation." (pp. i et 1).

Munie d'une importante commandite financière du Ministère, l'U.Q.A.M. crée un embryon de gestion documentaire informatisée.

Entre 1975 et 1980, la toile de fond se modifie considérablement sur plusieurs tableaux à la fois. Côté financier, les dépenses de l'Éducation atteignent des sommets non prévus et l'État entreprend un plan de restriction; les méga-projets sont moins à la mode; aucune autre université ne signale son intérêt envers BADADUQ; il devient évident que les besoins des réseaux secondaires, collégiaux et universitaires sont fort différents quant au catalogage et à la classification; la Centrale des bibliothèques s'oriente de plus en plus vers la satisfaction des besoins du réseau secondaire; l'U.Q.A.M. a déjà son produit informatique. **Bref, à l'orée des années '80, le réseau collégial comprend qu'il ne peut compter que sur ses propres moyens pour répondre à ses besoins**. Le dossier piétine; les directeurs des bibliothèques s'impatientent. Le 18 janvier 1982, ils produisent un mémoire-synthèse. C'est, écrivent-ils, l'occasion de la dernière chance. Eux aussi ont établi leur diagnostic : traitement manuel, duplication du travail entre les bibliothèques, coûts inutiles, isolement des bibliothèques, lenteurs, etc. Le rapport est unanimement

accepté par la Commission des Affaires pédagogiques le 3 mars 1983. Un mois plus tard, le Conseil d'administration de la Fédération des cégeps donnera officiellement naissance au projet qui prendra nom de RENARD dans les mois suivants.

Si les documents du temps font largement état des nombreux avantages, ils sont assez muets quant aux véritables objectifs de l'entreprise. On les retrouve, implicitement, dans les titres de documents officiels : Mémoire-synthèse et propositions **pour l'automatisation des bibliothèques des collèges** (janvier 1982), procès-verbal du groupe de travail **sur l'automatisation des bibliothèques** (mars 1984).

Cette toile de fond nous permet d'établir la raison d'être, la cible et l'objectif du réseau Renard au moment de la décision du Conseil d'administration de la Fédération des cégeps.

La Fédération des cégeps a dû prendre en charge le projet **parce que le réseau collégial avait été laissé à lui-même pour la satisfaction de ses besoins de gestion documentaire**. Si le projet CIDBEQ avait été conduit à terme, Renard n'aurait jamais existé. Voilà **la raison d'être**.

La cible est claire aussi. Nous avons déjà cité quelques documents mais d'autres comptes-rendus reprennent tous la même situation insatisfaisante : tout le traitement est manuel; il y a duplication du travail entre les bibliothèques du réseau; les bibliothèques sont de plus en plus incapables de gérer à la pièce toute la masse documentaire; elles sont isolées. En d'autres mots : **traitement manuel, duplication, inadaptation au traitement "de volume" et diversifé, absence de contacts entre les bibliothèques collégiales**. Voilà la **cible**.

L'objectif de départ est unique : **l'automatisation des bibliothèques**. Tous les comptes-rendus des deux premières années confirment que toute l'énergie est utilisée pour implanter le système informatique Renard.

5.3 Un système ou un réseau?

Il est intéressant de noter qu'à partir des documents de 1972, en vue de l'établissement d'une banque provinciale jusqu'aux documents de 1982 propres au réseau collégial, **jamais l'implantation d'un réseau n'est remise en cause et même questionnée**. Cela va de soi. Une autre option : un système informatique intégré mais local n'est jamais envisagée.

Examinons, à ce moment-ci, si l'une des conditions pour justifier l'établissement d'un réseau est présente. Ce questionnement fait appel aux travaux de Christine Oliver dont nous avons fait état dans le chapitre 3. Rappelons quelles sont-elles:

a) **la nécessité** : pour des organismes indépendants qui éprouvent de grandes difficultés;

b) **l'asymétrie** : les grandes organisations possèdent plus d'influence que les petites. Ces dernières peuvent faire des gains en s'associant aux premières;

c) **la réciprocité** : on veut se rendre des services mutuels. Christine Oliver explique que cette approche, contraire aux intérêts corporatifs s'explique par des raretés de ressources. L'organisation A met certaines de ses ressources à la disposition de l'organisation B qui en est dépourvue et vice versa;

d) **l'efficience** vise une réduction de coûts par l'optimisation des ressources des partenaires du réseau;

e) **la stabilité** : un réseau relationnel donne aux organisations une base plus étendue pour prévoir les incertitudes de leurs environnements respectifs et gagner ainsi davantage de stabilité dans la conduire de leurs affaires;

f) **la légitimité** : des organisations peu connues cherchent à se lier avec d'autres qui sont prestigieuses pour rehausser leur propre image.

Nous pouvons d'emblée, en éliminer quelques unes qui, de toute évidence, ne s'appliquent pas au sujet à l'étude : la nécessité, l'asymétrie, la stabilité et la légitimité. En restent deux, qu'il est nécessaire d'examiner davantage : la **réciprocité** et **l'efficience**.

- **la réciprocité**

Pris dans le sens exprimé dans les recherches de Christine Oliver, cette condition ne peut être retenue : un cégep ne possède pas l'exclusivité de certaines ressources qu'un autre n'a pas et dont il a grand besoin pour bien fonctionner.

Envisageons-le maintenant dans un sens plus large de services "au sens noble" que pourraient se rendre plusieurs institutions collégiales. On en trouvera quantités d'exemples dans le réseau. Des cégeps ont mis en commun des expertises, des données, des comités de partage, mais attention : à ma connaissance, on ne trouve aucun exemple où les collèges impliqués sont prêts à consentir des sommes récurrentes **aux seules fins d'un échange de services réciproques**. Ni dans le champ des ressources financières; ni dans celui des ressources humaines et matérielles. **Réciprocité soit, mais on attend aussi d'autres avantages**.

- **l'efficience**

Reste donc la condition de l'efficience, celle, faut-il le rappeler, qui est la plus fréquente lorsque des projets d'établissement de réseaux se discutent.

Si les objectifs avancés en 1983 peuvent laisser des doutes quant aux réelles attentes des collèges vis-à-vis de Renard, ceux de 1988, publiés dans le Règlement sur le fonctionnement de Renard sont plus explicites. **Un objectif de type purement qualitatif** : améliorer le service à la clientèle.

Quatre objectifs à caractère de performance, de façon directe ou indirecte :

- rationaliser le développement des collections;
- améliorer l'accessibilité des collections;
- favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;
- améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits/ressources utilisées».

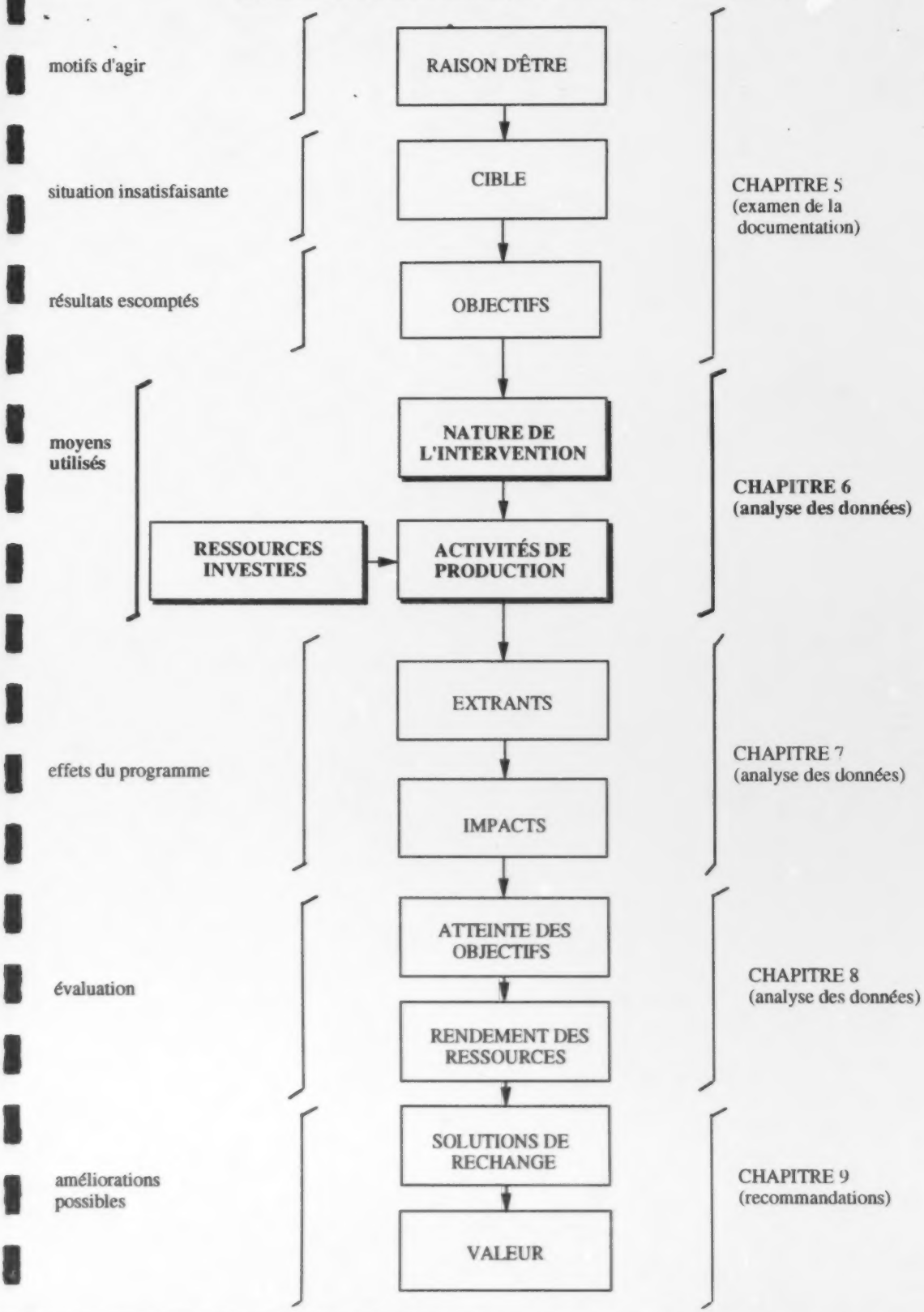
Force nous est de conclure que les collèges attendent, implicitement ou explicitement une certaine amélioration de la performance des bibliothèques grâce à l'implantation du **réseau** Renard et que **si cette performance n'est pas ou peu atteinte, le besoin d'un réseau (par rapport à un simple système) peut être remis en cause**. Il faudra donc que cette étude mette en évidence des gains de ce côté pour justifier la nécessité de développer un réseau informatique et non un simple système dans chacun des cégeps.

5.4 La conclusion

A l'aide de documents historiques, nous venons d'examiner les questions sur les intentions. Cela complète la première partie de notre cadre de référence. Nous nous sommes aussi questionnés sur la nécessité d'implanter un réseau au lieu d'un système. Dans les conditions observées par Christine Oliver, seule l'efficience peut être retenue pour une telle action dans le cadre des bibliothèques collégiales. Les résultats de cette étude devront donc montrer des gains sous ce rapport pour confirmer la validité du choix qui a été fait par la Fédération des cégeps en 1982 et 1983.

6. ANALYSE DES DONNÉES : QUESTIONS SUR LE PROGRAMME ET SES EFFETS (PREMIÈRE PARTIE)

GRILLE DE MARCEAU, OTIS ET SIMARD (1992)



6. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS SUR LE PROGRAMME ET SES EFFETS (PREMIÈRE PARTIE)

6.1 L'introduction

Nous venons de terminer l'application d'une partie de la grille de Marceau **et al.**; c'est maintenant le moment de décrire le programme et de chercher les effets qui lui sont imputables. Ce sera l'objet des chapitres 6 et 7. Nous commencerons ce chapitre en présentant sommairement, sous l'angle qui nous intéresse, chacun des 8 cégeps qui ont bien voulu collaborer à cette étude. Ces informations sont colligées à partir des données obtenues par les questionnaires et entrevues.

Ensuite, dans le cadre de la partie II de la grille, nous aborderons les éléments suivants : la **nature de l'intervention**, les **activités de production** et les **ressources investies**. Nous aurons recours pour ce faire, à des documents historiques et à des comptes-rendus de réunions de certains comités de Renard.

6.2 La présentation de chacun des cégeps

Les données qui suivent ont été fournies, pour la plupart, par les cadres responsables des bibliothèques, avec l'addition des statistiques de catalogage émanant de l'exploitation du réseau Renard. On prendra note dès maintenant, que le traitement des périodiques est variable d'un collège à l'autre, ainsi que les acquisitions, **ce qui rend caduque toute tentative de comparaison des cégeps entre eux**. On trouvera à l'annexe B le détail des données que nous présentons ici sous forme de tableaux. On les interprétera à la lumière des précisions suivantes :

- les données sur les clientèles viennent du dernier annuaire de la Fédération des cégeps. Bien que les bibliothèques collégiales offrent des services aux étudiants des cours du soir, cette clientèle - et toutes les autres relevant des services d'éducation aux adultes - n'est pas prise en compte ici;
- la liste des programmes et voies de sortie vient des dépliants du SRAM, le service régional d'admission de la région montréalaise;
- le sigle SMTE réfère au corps d'emploi professionnel spécialiste en moyens techniques d'enseignement;
- une notice **originale** est celle construite de toute pièce par un cégep; une notice **dérivée** vient d'un autre collège. Elle peut toutefois être modifiée par l'emprunteur avant d'être introduite dans sa propre banque de données;
- les outils de travail spécialisés réfèrent aux ouvrages de classification et de catalogage.

Sommaire du budget annuel d'acquisition

	Outils spécialisés	Volumes	Périodiques	Documents audiovisuels	Logiciels
André-Laurendeau	3,000	34, 215	20,000	8,000	N.D.
Bois-de-Boulogne	3,400	34,100	13,000	8,500	16,500
Edouard-Montpetit**	11,878	73,390	37,405	7,150	46,500
Maisonneuve	3,390	56,022	26,391	5,500	18,200***
Montmorency	8,750	58,455	13,000	7,517	25,000
Rosemont	2,700	27,300	26,540	9,500	N.D.
St-Laurent	2,000	40,000	11,000	10,000	11,000
Vieux-Montréal	4,000	49,000	28,000	7,000	54,000***
TOTAL	39,118	372,482	175,336	63,167	N.D.

** deux campus (Longueuil et St-Hubert)

*** un montant substantiel venant de l'Éducation permanente n'est pas inclus.

Sommaire du personnel affecté à l'acquisition, à la classification et au catalogage

Collèges	Acquisition		Classification et catalogage		
	Tech.	Agent de bureau	SMTE	Tech.	Agent de bureau
André-Laurendeau	0,50	1,00	0,25	1,00	0,50
Bois-de-Boulogne	1,00	---	0,30	1,00	---
Edouard-Montpetit	1,00	0,60	1,00	3,70	1,40
Maisonneuve	---	1,00	0,20*	2,00	1,25
Montmorency	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50
Rosemont	2,00	2,00	---	2,00	---
St-Laurent	1,00	0,25	0,50	---	0,75
Vieux-Montréal	0,45	0,45	---	2,50	0,45
TOTAL	6,95	6,30	3,25	13,20	4,85

*poste d'adjointe administrative

Sommaire de la masse salariale

Collèges	Acquisition	Classification et catalogage
André-Laurendeau	40,700 $*	60,500 $*
Bois-de-Boulogne	35,500 $*	50,000 $*
Edouard-Montpetit	50,045 $	217,781 $
Maisonneuve	27,646 $	111,798 $
Montmorency	50,164 $	98,883 $
Rosemont	121,000 $*	71,000 $ *
St-Laurent	41,000 $*	46,000 $*
Vieux-Montréal	25,376 $	101,061 $
TOTAL	391,431 $	757,023 $

* estimé

Sommaire des documents catalogués

Collèges	1990-1991		1991-1992	
	notices originales	notices dérivées	notices originales	notices dérivées
André-Laurendeau	147	1,612	771	1,077
Bois-de-Boulogne	781	449	1,346	698
Edouard-Montpetit	3,643	0	1,347	3,300
Maisonneuve	1,171	1,634	841	1,703
Montmorency	61,318*	1,037	768	1,147
Rosemont	2,690	799	3,196	756
Vieux-Montréal	1,621	2	1,449	41
TOTAL (*exclus)	10,053	5,537	9,718	8,722
TOTAL (*inclus)	71,371	------	------	------
St-Laurent	N.D.	0	N.D.	0

*chargement d'une banque en bloc dans Renard.

Il faut ajouter une centaine de notices qui ne sont pas comptabilisées pour raisons techniques.

6.3 Le rappel des concepts : la nature de l'intervention, les activités de production, les ressources investies

La **nature de l'intervention** décrit le type de décisions que la Fédération des cégeps a prises pour remédier à la situation problématique (la cible) des bibliothèques collégiales; les **activités de production** sont (ou devraient être) en liens directs avec la nature de l'intervention; les **ressources investies** représentent les énergies humaines, matérielles et techniques qui ont été canalisées dans ce projet **au lieu d'être utilisées à d'autres fins.**

Bien que cette étude veuille mesurer avant tout l'atteinte des objectifs de Renard, il est nécessaire, pour avoir une vue d'ensemble du projet et respecter le cadre de référence, de faire un survol de toutes les étapes. Elles ne seront pas étudiées à fond. Nous procéderons en deux temps : d'abord l'étape 1983-1987 et ensuite celle de 1988-1992.

6.4 La nature de l'intervention en 1983

C'est en 1983 que la Fédération des cégeps décide, après rapports et analyses, de procéder à la création et à l'implantation d'un réseau informatique pour le traitement documentaire et de mandater ses officiers pour donner suite à ce projet.

> 87ième A.G. (83.03.25) : "Que l'Assemblée générale approuve la mise en place d'un réseau informatisé des bibliothèques de niveau collégial tel que décrit dans le rapport du comité pour l'automatisation des bibliothèques, demande au Conseil d'administration de superviser les prochaines étapes de ce projet et de revenir devant l'Assemblée générale pour une décision finale touchant la structure organisationnelle et fonctionnelle."
>
> 162ième réunion du C.A. (84.09.13) : "Que le Conseil d'administration mandate le directeur général de la Fédération des cégeps pour signer dans le cadre du projet SIGIRD..."

6.5 Un réseau ou un système?

Nous avons déjà abordé ce sujet pour en dégager trois éléments. Le premier, c'est que les bibliothèques ont toujours voulu d'un réseau et que cette option n'a jamais été remise en cause. Le second, c'est que tout réseau sous-entend un **partage** structuré d'informations, de biens ou de services. Nous avons enfin vu, grâce aux travaux de Christine Oliver, cinq déterminants pouvant justifier la création d'un réseau dont un seul, l'efficience, pouvait être applicable à notre sujet. **Oui un réseau, si le partage d'informations entre les cégeps conduit à une augmentation de l'efficience des bibliothèques collégiales.**

6.6 Le sommaire des activités de gestion documentaire dans une bibliothèque collégiale

Examinons succinctement les grandes activités de gestion documentaire pour déterminer si certaines opérations peuvent, à priori, justifier la création d'un **réseau**. On comprendra que la chaîne de travail peut varier légèrement d'une institution à l'autre. Elle n'est décrite ici qu'à titre indicatif.

1) Le choix documentaire

Tout commence là. Il est habituellement effectué par des bibliothécaires et des professeurs. C'est un acte professionnel.

2) La préparation de la commande

Voilà une série d'opérations manuelles semi-spécialisées : recherche de prix, de titres, d'auteurs, d'éditeurs, début de recherches bibliographiques, vérification de paramètres budgétaires, émission de bons de commande, etc.

3) La réception de la commande et la liquidation budgétaire

On vérifie la marchandise reçue, procède à des estampillages et à des manipulations de documents. On met à jour la liste des commandes et on effectue des transactions à caractère budgétaire.

4) La classification et le catalogage

Ce sont des opérations spécialisées effectuées par des techniciennes ou des bibliothécaires. Il s'ensuit une série d'opérations manuelles et répétitives telles l'impression de fiches, d'étiquettes, etc.

5) Classement sur les rayons

Après les dernières vérifications et manipulations, les documents rejoignent les rayons de la bibliothèque.

6) Le prêt aux usagers

Les documents sont enfin prêtés selon des procédures et règlements propres à chaque collège.

Examinons quelles sont les étapes qui se prêtent à l'**informatisation** Il faut en éliminer deux, d'office : la première est un acte professionnel et la cinquième, une opération de classement. Restent donc les étapes 2, 3. 4 et 6. Elles contiennent toutes une partie plus ou moins grande d'activités manuelles et répétitives et sont donc toutes des candidates à des opérations d'informatisation.

Quels gains additionnels d'efficience l'établissement d'un réseau informatique peut-il apporter aux étapes 2, 3, 4 et 6?

Étape 2 : aucun gain additionnel aux opérations budgétaires puisqu'il s'agit là de transactions **locales** (pas de partage avec d'autres cégeps).
Quelques gains au niveau de la recherche de prix et du début de recherche bibliographique. Un réseau rend ces informations disponibles à tous les cégeps dès que le premier a traité le document. **Donc, partage possible.**

Étape 3 : Aucun gain additionnel puisqu'il s'agit soit d'opérations budgétaires (donc **locales**) soit de manipulations de documents.

Étape 4 : Il y a des gains potentiels très importants qui peuvent se traduire, à la limite, par le transfert automatique d'une recherche bibliographique complète (dont la notice est l'aboutissement) d'un fichier d'un collège à celui d'un autre. **Ces gains seront d'autant plus importants que les transferts sont automatiques et que les banques des cégeps contiennent un grand nombre de documents identiques.** Et c'est le cas! Le Plan de développement 1990-1995 de Renard (p. 25) cite un taux de duplication de 60%.

Étape 6 : Aucun gain puisque la gestion du prêt documentaire est une opération strictement **locale**.

En somme, les coûts d'opération d'un **réseau** informatique (par rapport à un **système** informatique implanté dans chaque institution) doivent être entièrement justifiés par les gains d'efficience réalisés pour la recherche bibliographique (en particulier le catalogage et la classification) grâce aux transferts automatiques des

notices d'un collège à l'autre. **En un sens, cette activité est la raison d'être d'un réseau informatisé de traitement documentaire.** Des systèmes informatiques **locaux** pourraient très bien répondre à tous les autres besoins d'informatisation recensés. D'ailleurs, plusieurs cégeps exploitent déjà localement les autres activités.

6.7 Les liens entre la cible (1983) et la nature de l'intervention (1983)

Nous les traduirons par un tableau qui évoluera au fil de notre cadre de référence. Il permettra de visualiser des liens organiques entre les divers éléments de la grille de Marceau **et al**. Pour ce faire, nous utiliserons la typologie de Martin, brièvement énoncée au chapitre 3. Selon cet auteur, un réseau est une sorte d'architecture de trois modes de transmission de l'information : un réseau fonctionnel, un réseau participatif et un réseau hiérarchique. Le premier donne naissance aux deux autres.

Et c'est exactement ce qui se passe avec Renard. Dès que le marché est conclu, on s'asseoit ensemble autour de la table pour commencer à travailler. Autrement dit, le réseau fonctionnel (informatique) crée le réseau participatif. Vient ensuite le besoin de s'organiser, de planifier... et voilà que le réseau hiérarchique apparaît : celui qui décide et qui gère.

Les relations entre la cible et la nature de l'intervention

État de la cible avant Renard	**Nature de l'intervention en 1983**
1. traitement documentaire entièrement manuel	**réseau** fonctionnel (informatique)
2. inadaption au traitement "de volume" et diversifié	
3. **duplication des tâches d'un cégep à l'autre**	
4. absence de contacts entre les bibliothèques collégiales	réseau participatif
	réseau hiérarchique embryonnaire

Y a-t-il des liens entre la cible et la nature de l'intervention? Bien sûr que oui. Les trois premières situations insatisfaisantes identifiées sont prises en compte dans l'implantation d'un réseau informatique. Le réseau participatif prend charge de la quatrième insatisfaction. Le rattachement de Renard à la Fédération des cégeps, la création de l'Atelier et de l'Assemblée des usagers débouchent sur un embryon de réseau hiérarchique.

Bref, on est sur la bonne voie. **À cette étape-ci, nous pouvons affirmer que tous les éléments négatifs de la cible sont pris en compte**. Le prochain pas, celui de l'examen des activités de production, fera le lien entre les activités qui se sont déroulées entre 1983 et 1988 et les lacunes de la cible. Nous en ferons un survol.

6.8 Le sommaire des principales activités de production entre 1983 et 1988

Il est bon de rappeler que toute cette étude s'inscrit dans une perspective économique; il ne faut donc pas s'étonner qu'on parle de production. Pour les auteurs, un programme doit conduire à des effets; ces effets viennent d'activités spécifiques qu'ils nomment activités de production. Sans effets, un programme ne mérite pas de vivre.

On comprendra qu'il est à la fois impossible et peu utile de recenser, en 1992, toutes les activités de production réalisées par le réseau Renard entre 1983 et 1988. Après tout, **nous voulons surtout vérifier à ce stade-çi si ces activités visent à corriger notre cible**. Le sommaire qui suit vient de l'examen de comptes-rendus, de procès-verbaux, de rapports produits par l'Atelier, l'Assemblée générale et divers comités qui sont nés entre 1983 et 1988.

6.8.1 Les principales activités de production du réseau fonctionnel (informatique)

C'est le champ le plus actif; on touche à la nature même de l'intervention. En somme, c'est l'implantation de l'informatique dans les bibliothèques collégiales... avec tout le cortège de difficultés qui accompagnent normalement une telle entreprise. De façon particulière, on assiste :

- à la création d'une banque de données;

- à la conception de l'architecture technologique pour supporter la gestion de cette banque;
- à l'implantation successive des premiers modules (catalogage, recherche, acquisitions) et à l'installation du courrier inter-collèges;
- à la formation du personnel à l'utilisation de cette technologie.

On peut aisément résumer une partie des difficultés d'implantation par cette phrase tirée d'un procès-verbal (Assemblée des usagers, 06-06-86) :

> "D'une part, un certain nombre de problèmes résultent du fait que le logiciel adopté n'a pas été conçu pour fonctionner en réseau et, d'autre part, les normes respectées par les collèges sont différentes de celles utilisées par l'UQAM."

6.8.2 Les principales activités de production du réseau participatif

Sous ce chapitre, sont placées des activités de production des comités qui, à ce moment-ci, ne font pas formellement partie du réseau hiérarchique :

- créations de comités et de sous-comités; organisations, réunions;
- formation du personnel;
- cueillette d'informations auprès des collèges; sondages;
- activités de consultation;
- activités de planification;
- activités de réflexion;
- activités de concertation;
- activités de négociations avec SOBECO, avec S.D.M., avec les collèges, avec l'université Laval, avec la Bibliothèque Nationale du Canada, avec quelques cégeps particuliers (tels Montmorency et André-Laurendeau);
- activités de normalisation.

Les comités sont actifs; ils se réunissent plusieurs fois par année. Les participations sont bénévoles, en ce sens que les membres sont libérés par leurs collèges respectifs pour siéger sur les divers comités.

6.8.3 Les principales activités de production du réseau hiérarchique

Cette structure Renard, il faut d'abord la créer; elle sera ensuite modifiée. Ce sont donc des activités de structuration qui prendront place, accompagnées d'activités de gestion budgétaire Quelques étapes décisives pour Renard et son avenir sont issues de décisions prises par le réseau hiérarchique. De l'ambiguïté, aussi. Renard est un dossier qui est à la fois porté par les directeurs de bibliothèque (des cadres) et les bibliothécaires (des professionnels). Chaque collège nomme un délégué (avec droit de vote) et un substitut (sans droit). On voit donc des cadres et des professionnels, selon le cas, voter au nom de leurs institutions.

Entre 1985 et 1987, plusieurs événements risquent de mettre en péril le réseau Renard et **ces événements sont tous plus ou moins liés à des mouvements du réseau hiérarchique** :

- La Fédération des cégeps vit une difficile période de restructuration;
- Le DISC disparait; on remet en question l'appartenance de Renard et son fonctionnement;
- Renard - projet autofinancé - affiche un déficit de 47,000 $ pour l'année 1985-1986;
- Renard est rattaché à la Direction des affaires matérielles et financières de la Fédération (DAMAF);

- La Commission des Affaires pédagogiques (dont les membres sont les supérieurs hiérarchiques des responsables des bibliothèques collégiales) forme un comité d'étude sur le projet Renard.

Entre 1983 et 1987, les principales activités du réseau hiérarchique peuvent se résumer comme suit :

- des activités de structuration;
- des activités de contrôle budgétaire et de planification;
- la mise sur pied d'un sous-comité de la CAP;
- des activités d'évaluation, d'approbation, de consultation et de négociation.

6.9 Les liens entre la cible (1983), la nature de l'intervention (1983) et les principales activités de production (1983-1988)

Nous poursuivons le tableau que nous avons produit en 6.7 en y ajoutant une autre colonne, celle des principales activités de production.

Les liens entre la cible (1983), la nature de l'intervention (1983) et les principales activités de production (1983-1988)

État de la cible avant Renard	Nature de l'intervention (1983)	Principales activités de production (1983-1988)
1- traitement documentaire entièrement manuel 2- inadaptation au traitement "de volume" et diversifié 3- **duplication des tâches d'un cégep à l'autre**	**réseau** fonctionnel (informatique)	• création d'une banque de données; • conception de l'architecture technologique; • implantation des modules d'acquisition de **catalogage et recherche en réseau**; • installation du courrier inter-collèges; • formation technique du personnel;
4- isolement des bibliothèques	réseau participatif	• création de comités; réunions; • cueillette d'information; • planification; • réflexion, concertation, négociation;
	réseau hiérarchique	• structure du réseau; • contrôle budgétaire; planification; • création d'un sous-comité de la CAP

6.10 L'état de la cible en 1988

Grâce à Renard, les bibliothèques collégiales de 1988 sont différentes de celles de 1983 à plusieurs égards :

- L'implantation du module de catalogage et de recherche en réseau a commencé à faire diminuer la duplication du travail entre les bibliothèques. Déjà, on compte 35% de notices dérivées, selon les statistiques d'exploitation du système informatique;
- On imprime des fiches, des étiquettes de cotes et autres formulaires, ce qui réduit le travail manuel et répétitif;
- On peut faire de la gestion budgétaire informatisée grâce au module des acquisitions;
- Des liens sont tissés entre les bibliothèques collégiales; des comités fonctionnent; on met en commun des idées, des expertises, des méthodes de travail, etc.
- Une structure existe; les grands champs de compétence ont été définis; des budgets annuels sont préparés; d'autres activités de gestion émanent de la structure.

Ce qui précède nous permet de comparer l'état de la cible avant Renard avec celui de 1988. C'est ce que nous faisons à la page suivante.

État de la cible en 1983	État de la cible en 1988
1. traitement documentaire entièrement manuel 2. inadaptation au traitement " de volume" et diversifié	• implantation de l'informatique; • production de formulaires en série et de listes; • gestion budgétaire informatisée;
3. **duplication des tâches d'un cégep à l'autre**	• **catalogage dérivé (35%);** • **catalogage original (65%);** • **recherche en réseau;**
4. isolement des bibliothèques	• plusieurs comités en action; • réunions, plans de travail, rapports; • assemblées annuelles.

Dans l'ensemble, toutes les situations insatisfaisantes du départ sont corrigées en grande partie. **Pourtant...**

6.11 La nature de l'intervention (1988); une nouvelle cible

L'année 1988 représente, pour Renard, une étape cruciale. On examinera ce qui s'y passe, en regard de l'intervention de 1983. Revenons-y, d'ailleurs, l'espace d'un instant. En 1983 (ou avant) :

- **la cible est très bien identifiée** : quantité de rapports se sont succédés depuis 1970;
- **la nature de l'intervention est très claire** : on veut un réseau informatique;
- **les objectifs le sont moins; ils viennent presqu'après la nature de l'intervention** : on liste quantité d'avantages et de bénéfices attendus;
- **le mouvement part de la base** : ce sont les bibliothécaires qui convainquent les directeurs des bibliothèques... qui convainquent les directeurs des services pédagogiques... qui...

En 1988, tout se passe assez différemment :

- c'est la Fédération des cégeps qui intervient; **le mouvement vient donc du sommet**;
- **l'état de la cible n'est pas clairement identifié.** Il y a, certes, des insatisfactions mais ces insatisfactions touchent davantage les transactions avec la firme Sobeco, la gestion budgétaire, des problèmes de roulement de personnel et quelques autres sujets; ils ont peu à voir avec les objectifs mis de l'avant dans le règlement, **au point où on est tenté de se demander si la situation insatisfaisante pour la Fédération des cégeps est la même que pour les membres de Renard**;
- **la nature de l'intervention**, en 1988, est la **voie réglementaire**. Le règlement contient les dispositions suivantes : les définitions, le mandat et les objectifs généraux de Renard, le partage des champs de compétence, les modalités de fonctionnement, la structure et les pouvoirs.

6.12 Les objectifs (1988)

Ils sont au nombre de cinq; vérifier leur atteinte constitue une partie du mandat de cette étude :

- rationaliser le développement des collections;
- améliorer le service à la clientèle;
- améliorer l'accessibilité à la collection;
- favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;
- améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées».

Ces objectifs importants ne se retrouvent nulle part ailleurs que dans le Règlement. Ils ne sont ni commentés ni expliqués.

6.13 Les liens entre la cible (1988), la nature de l'intervention (1988) et les objectifs (1988)

Refaisant une démarche un peu semblable à celle des sections précédentes, nous allons maintenant illustrer les liens à établir entre la cible, la nature de l'intervention et les objectifs.

Les liens entre la cible, la nature de l'intervention et les objectifs

Cible	Nature de l'intervention	Objectifs
Situation insatisfaisante pas très claire; Situation insatisfaisante **pour qui?**	Règlement • définitions • champs de compétence • pouvoirs • structure • modalités de fonctionnement	• rationaliser le développement des collections; • améliorer le service à la clientèle; • améliorer l'accessibilité à la collection; • favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques; • améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport biens et services produits / ressources utilisées.

6.14 Le sommaire des activités de production entre 1988 et 1992

Les activités de production entre 1988 et 1992 s'inscrivent dans la poursuite de celles des années précédentes, dans l'ensemble; nous ne les répéterons pas. Le développement informatique se poursuit; les actions des comités, aussi. Parmi les activités nouvelles, on peut citer :

6.14.1 activités du réseau fonctionnel

Aux modules déjà existants, deux autres sont en voie de réalisation : le module **Prêt** devient disponible (mais aucun des sept cégeps visités ne l'utilise) et le module **Périodiques** est en voie de préparation. L'entretien du réseau suscite toute une somme d'activités que l'on retrouve toujours dans de telles circonstances : entretien de la banque, changement d'équipement, tests et implantation de versions plus performantes, rédaction de cahier de charge et de documentation technique, formation technique et dépannage. Cet entretien s'effectue de concert avec la firme SOBECO qui est le maître d'oeuvre, selon un partage déterminé. Ces diverses activités sont principalement réalisées ou conduites par le personnel permanent de Renard, les trois employés réguliers de la Fédération des cégeps.

6.14.2 activités du réseau participatif

Ce sont les membres des divers comités de Renard qui assurent, cette fois, la réalisation d'activités diverses. Les comités siègent quelques fois par année, assistés par le responsable du dossier Renard à la Fédération. Chacun prépare son plan de travail, réalise des activités et produit un rapport annuel. Il arrive que les plans de travail soient ambitieux et que le contexte fasse qu'ils ne puissent pas être entièrement réalisés. Mais il en va ainsi de tout projet. Entre 1988 et 1992, les principales activités du réseau participatif qui ont été réalisées portaient sur les éléments suivants :

- des activités de cueillettes de données et de sondages

Elles sont conduites par plusieurs comités sur des sujets variés comme : les besoins de formation et de perfectionnement, l'intérêt et la volonté commune d'entreprendre le traitement rétrospectif de la collection de sciences humaines, la recherche des priorités de développement du réseau, la satisfaction des utilisateurs de Renard, l'inventaire des besoins de formulaires, et autres questionnements.

- des activités de normalisation et de standardisation

Le comité de normalisation qui porte ce dossier est actif et productif, comme en fait foi ses rapports annuels. Il établit aussi des règles de procédures et des politiques dans son champ d'action.

- des activités de formation et d'information

Renard et ses comités organisent un certain nombre d'ateliers de formation technique ou professionnelle selon les besoins et champs d'intérêts identifiés dans les sondages et questionnaires adressés aux membres.

- des activités de promotion (extérieures)

Elles émanent surtout du comité des communications. Parmi les activités les plus importantes, mentionnons l'organisation et la tenue du Congrès Renard, la participation au congrès de l'A.C.C. (Association des collèges communautaires) et de l'A.Q.P.C. (l'Association québécoise de pédagogie collégiale). A cela s'ajoute la préparation d'un dossier à des fins promotionnelles et la cueillette de documents en vue de la conception d'un plan de communication.

- des activités de concertation entre les collèges

  La plus importante est sans doute la mise en train du traitement rétrospectif de la classe Sciences humaines. Les procédures de PEB en sont un autre exemple.

- des achats de groupe

  Il s'agit d'une concertation particulière entre des cégeps pour acheter des fournitures spécialisées en grand nombre et négocier ainsi des rabais. Cette activité a lieu à tous les deux ans.

- des activités de réflexion

  Bien qu'il ne s'agisse pas, à proprement parler, d'activités de production, les comités poursuivent, à un moment ou l'autre, des activités de réflexion dans leurs champs de compétence. En particulier, réflexions sur l'avenir du réseau, sur la notice intégrale, sur le traitement rétrospectif, sur les priorités de développement. Certaines de ces réflexions déboucheront sur des actions, comme c'est le cas du traitement rétrospectif. D'autres sont sans suite.

6.14.3 activités du réseau hiérarchique

L'examen des activités du réseau hiérarchique ne faisant pas partie du mandat, peu de temps y a été consacré. Nous verrons donc s'estomper ce réseau dans les pages subséquentes.

6.15 Les liens entre les principales activités de production et les objectifs (1988)

C'est maintenant le moment de rattacher les grandes activités de production aux objectifs de 1988. Nous pourrions ne considérer que celles qui ont eu cours après cette date, mais le portrait sera sans doute plus complet si on y ajoute celles qui ont été entreprises à partir de la création du réseau.

Les objectifs sont si vastes qu'il est souvent possible de rattacher une opération à plusieurs objectifs. **Si vastes, aussi, qu'il sera pratiquement impossible de mesurer s'ils ont vraiment été atteints. Ce sont, en somme, des objectifs "ouverts", un peu à la manière du système ouvert, celui dont les limites sont très difficiles à établir**. Pour tisser ces liens, nous rattacherons les objectifs aux principales activités.

- **du réseau fonctionnel**

Principales activités de production	**Objectif(s) visé(s)**
Constitution de la banque de données	• améliorer l'accessibilité à la collection; • favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques; • améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées»;

Principales activités de production (suite)	Objectif(s) visé(s)
module recherche en réseau	• améliorer l'accessibilité à la collection; • favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;
module catalogage	• améliorer l'accessibilité à la collection; • favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques; • améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées»;
module acquisition module prêt (non utilisé) module périodiques (non disponible)	• améliorer le service à la clientèle;
courrier inter-collèges	• améliorer l'accessibilité à la collection; • améliorer le service à la clientèle;

• **du réseau participatif**

Principales activités de production	**Objectif(s) visé(s)**
Sondages et cueillette de données (sur divers objets)	• favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;
Activités de normalisation et de standardisation	• améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées»; • favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;
Activités de formation et d'information	• favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques; • améliorer le service à la clientèle;

Principales activités de production (suite)	Objectif(s) visé(s)
Activités de promotion (extérieures)	• améliorer l'accessibilité à la collection; • améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées»;
Achats de groupe	• améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées»;
Activités de concertation	• améliorer l'accessibilité à la collection; • favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;

A ce stade-ci, nous ne connaissons pas les **effets** de Renard dans les collèges de la région métropolitaine. Nous nous sommes contentés jusqu'à maintenant de survoler Renard en regard de ses grandes activités. C'est à l'examen des **extrants** et des **impacts** "que nous entrerons dans les cégeps" à l'aide des résultats des questionnaires et des entrevues. Pour le moment, reste un objet à traiter, celui des

coûts. Ce sera le sujet de la partie suivante. Suivront ensuite des données d'utilisation des divers modules de Renard.

6.16 Les ressources investies dans le projet

Bien qu'il eût été intéressant de recenser toutes les ressources que les collèges ont investies dans le réseau Renard depuis sa création, l'examen des coûts de 1991-1992 en donnera un aperçu assez juste, sachant d'une part que les coûts sont récurrents et d'autre part, que leur augmentation a été soigneusement contrôlée par les cégeps-membres. Entre 1984-1985 et 1993-1994, les pourcentages d'augmentation ont été les suivants : 0%, 0%, 0%, 6%, 6%, 0%, 3%, 0%, 0%. Autrement dit, l'aperçu de cette année, multiplié par le nombre d'années pendant lesquelles chaque cégep a participé au projet donnera à chacun une image assez représentative de ses coûts. Les coût d'installation, eux, ont été relativement bas : deux ou trois terminaux et écrans (parfois du matériel recyclé) et quelques lecteurs de fiches.

Par règlement, le réseau Renard doit s'autofinancer. C'est donc dire que les cotisations versées par chaque membre doivent couvrir tous les frais de Renard, salaires, contrats de services, dépenses diverses liées au projet. Pour l'année 1992-1993, le budget de Renard a été adopté à l'unanimité lors de la 130ième réunion de l'Assemblée générale (extraordinaire) de la Fédération des cégeps.

"Considérant... que le budget de Renard pour 1992-1993 soit fixé à 498,328 $ et que les tarifs soient maintenus sans augmentation."

Bien que le montant indiqué plus haut représente la plus grande partie des coûts de Renard, d'autres coûts plus cachés, doivent aussi être considérés :

- **les frais** de déplacement (repas, transport, hébergement) des membres des divers comités (données non disponibles);
- **le temps** consacré à Renard par chaque membre pour siéger, rédiger, analyser et conduire toute activité reliée à ce programme. **Pour certains membres, ce temps peut être considérable**, comme en fait foi le tableau suivant. Pour l'année 1991-1992,
  - le comité des achats regroupés (3* membres) a siégé 2 fois;
  - le comité sur le traitement rétrospectif (7* membres) s'est réuni 2 fois:
  - le comité de normalisation (4* membres) a tenu 7 rencontres de 2 journées chacunes;
  - le comité des communications (3* membres) a siégé 6 fois;
  - le comité de perfectionnement (3* membres) s'est réuni 4 fois;
  - l'Atelier (6* membres) a siégé 8 fois.

* les permanents de la Fédération ne sont pas comptés.

Au total, les cégeps ont investi **184 jours-personnes**, c'est-à-dire 184 / 260 d'un salaire moyen de leurs membres; environ 35,000 $. Un peu moins, peut-être, si des réunions se déroulaient sur une demi-journée seulement. De façon plus particulière, la contribution (1991-1992) de chacun des sept cégeps a été la suivante :

Cégep	Cotisation annuelle	Nombre de jours de présence aux réunions
André-Laurendeau	20,175 $	5
Bois-de-Boulogne	15,531 $	0
Édouard-Montpetit	14,000 $	14
Maisonneuve	20,690 $	19
Montmorency	24,000 $	0
Rosemont	19,125 $	11
Vieux-Montréal	18,494 $	0
TOTAL	132,015 $	49

A la lumière de ces chiffres, on observe que trois cégeps ont absorbé des coûts en temps qui sont assez substantiels, d'autant plus qu'ils ne comprennent pas le temps de rédaction, de cueillette d'information ou d'autres activités que chacun conduit à partir de son propre collège. Enfin, à la cotisation de chaque cégep, il faut ajouter un montant annuel de 500 $ à 3,000 $ environ, pour couvrir la location de lignes de transmission. Ces lignes servent souvent à d'autres fins qu'au réseau Renard. En conséquence, seule une partie des coûts de transmission est directement imputable à Renard.

En somme, il faut ajouter quelques dizaines de milliers de dollars au montant de 498,328 $ pour calculer le coût réel total du réseau Renard pour l'année 1991-1992. Le montant approximatif de 530,000 $ s'approcherait davantage des coûts totaux.

6.17 Les utilisateurs du réseau Renard : données issues des questionnaires

Nous allons maintenant présenter certaines caractéristiques qui ressortent des questionnaires administrés aux utilisateurs du réseau Renard dans sept cégeps de la région montréalaise.

- le nombre de répondants

  au total, 50 personnes ont répondu au questionnaire sur un total possible de 52 (une professionnelle et une technicienne absentes). S'y ajoutent des cadres responsables des bibliothèques et des directeurs des services pédagogiques pour quelques questions spécifiques.

- le statut

  9 professionnels, 29 techniciens, 11 agents ou auxiliaires de bureau; 1 statut indéterminé.

- le nombre de répondants par cégep

André-Laurendeau :	6	Montmorency :	9
Bois de Boulogne :	4	Rosemont :	6
Édouard Montpetit :	9	Vieux-Montréal :	7
Maisonneuve :	8	indéterminé :	1

- le système de classification

  Library of Congress : 13 répondants

  Dewey : 36 répondants

  indéterminé : 1 répondant

- les tâches quotidiennes

  Cette question voulait connaître les tâches accomplies (une demi-journée ou plus par semaine, en moyenne) par le personnel interviewé.

Activité	Nombre de professionnels	Nombre de techniciens	Nombre d'agents et auxiliaires de bureau
référence	7	17	
catalogage	2	19	3
classification	2	16	
choix documentaire	6	6	
achats, commandes	2	10	5
bibliographies / médiagraphies	5	4	
coordination de travail d'employés	5	4	1
recherches bibliographiques	8	19	3
choix de revues et périodiques	5	2	
abonnements et réabonnements	2	3	1
élagage	8	4	
service à un comptoir	1	6	3
saisie de données / impressions informatiques	3	13	10
gestion de systèmes informatiques	4	5	
classement	1	8	5
constitution de dossiers thématiques ou de presse	4	2	
étiquetage, estampillage, reliures sommaires	2	2	8
réception, tri, distribution de colis,	1	9	4
manipulation, entretien, alimentation d'appareils	1	5	3
autres tâches	4	5	4

• l'utilisation des modules de Renard

- module acquisition

29 ne l'utilisent jamais

2 l'utilisent de 3 à 5 fois par année

6 l'utilisent de 5 à 10 fois par année

4 l'utilisent de 3 à 5 fois par mois

1 l'utilise de 2 à 4 fois par semaine

8 l'utilisent 5 fois ou plus par semaine

- module catalogage

13 ne l'utilisent jamais

1 l'utilise de 3 à 5 fois par année

3 l'utilisent de 5 à 10 fois par année

4 l'utilisent de 3 à 5 fois par mois

7 l'utilisent de 2 à 4 fois par semaine

22 l'utilisent 5 fois ou plus par semaine

- module de recherche

20 ne l'utilisent jamais

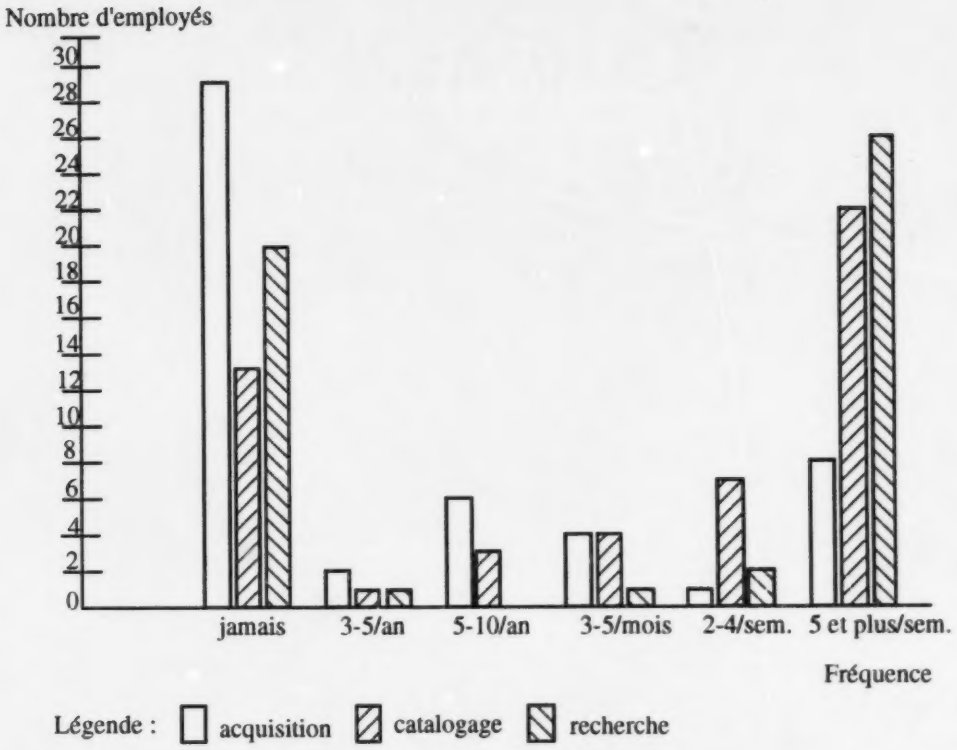
1 l'utilise de 3 à 5 fois par année

1 l'utilise de 3 à 5 fois par mois

2 l'utilisent de 2 à 4 fois par semaine

26 l'utilisent 5 fois ou plus par semaine

Fréquence d'utilisation des modules de Renard



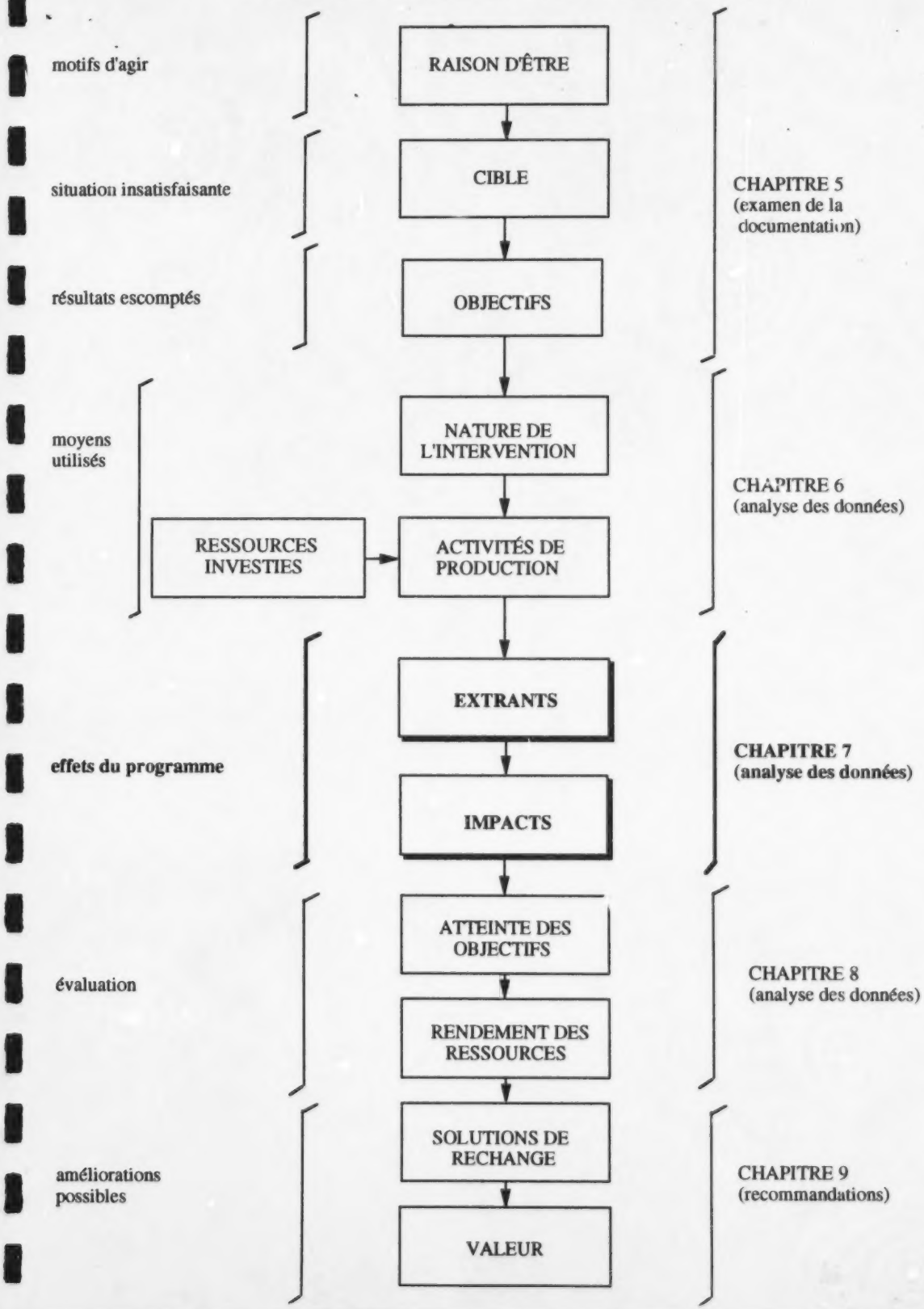
6.18 La conclusion

Renard a vécu deux moments très particuliers : celui de sa création et celui du Règlement. Ces moments répondaient à deux cibles différentes : la première très bien identifiée, la seconde, moins. Le réseau fonctionnel, le premier à naître, a vite engendré un réseau participatif et un réseau hiérarchique. Cela a donné lieu à diverses activités de production qui ont modifié l'état de la cible. Quelques tableaux ont servi à illustrer les liens entre la cible, la nature de l'intervention et les objectifs visés.

Ce chapitre a aussi servi à présenter les collèges et leurs caractéristiques propres. Quelques tableaux sommarisent ces données. Enfin, nous avons terminé le chapitre par l'inventaire des tâches accomplies par le personnel qui utilise Renard. On y découvre quelques pratiques insoupçonnées.

7. ANALYSE DES DONNÉES : QUESTIONS SUR LE PROGRAMME ET SES EFFETS (DEUXIÈME PARTIE)

GRILLE DE MARCEAU, OTIS ET SIMARD (1992)



7. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS SUR LE PROGRAMME ET SES EFFETS (DEUXIÈME PARTIE)

7.1 L'introduction

Ce chapitre sera consacré aux **effets** de Renard dans les cégeps ou, plus précisément, aux **extrants** et aux **impacts**. Puisque Renard est avant tout un réseau informatique, il va sans dire que les bénéfices attendus par les directions de collège se situent avant tout à cet endroit. Après avoir fait un bref rappel des concepts, nous examinerons BANCO, la banque commune de traitement documentaire des cégeps-membres de Renard. Suivront les réponses qui nous ont été fournies à propos des extrants et des impacts.

7.2 Le rappel des concepts : les extrants et les impacts

Les **extrants** sont les biens et services qui résultent de la mise en oeuvre d'une activité ou d'un programme. Il peut s'agir des **biens** produits par une usine : des voitures, des meubles ou tout autre objet. On trouve souvent des exemples d'extrants en termes de **services** au niveau des corporations professionnelles : consultations médicales, psychologiques ou dentaires. Les **impacts** sont les effets que produisent les biens et services. Quantité de programmes ne produisent aucun impact; les rapports annuels du Vérificateur général nous en citent souvent de savoureux exemples. **Renard a des extrants; Renard a-t-il des impacts**?

7.3 La banque de Renard : BANCO

Toutes les activités de tout système informatique reposent sur l'exploitation de sa banque de données, qu'il s'agisse d'activités bancaires, financières, de gestion de clientèle, de gestion de réservations ou d'horaires. Puisque "tout commence là", il est nécessaire d'examiner cette banque, non pas comme le ferait un informaticien, mais davantage à travers son histoire.

7.3.1 BANCO : une banque créée presque spontanément...

Parmi les situations insatisfaisantes qui ont conduit à la naissance de Renard, le cloisonnement des bibliothèques et l'absence de contacts entre elles ont été citées à plus d'une occasion. **C'est donc dire que chaque collège travaillait à sa façon propre**. Il en a résulté nécessairement des notices différentes. Différentes quant à la présentation; différentes quant au contenu. Ici, on insiste davantage sur les vedettes-matières, là le fichier des éditeurs est moins important. Ici, on indique le nombre de pages, gravures, photos; là on enregistre des abréviations de noms. Bien sûr, cela se ressemble... mais rien n'est pareil.

Il faut comprendre la hâte, l'anticipation et l'excitation dès que Renard parait. On installe les équipements; on assure la formation de base et chacun se met à créer ses notices dans la banque. **Faute de temps, il n'y a pas eu une planification de cette banque et de son contenu**. Cela s'est vite traduit par de multiples difficultés dont les procès-verbaux des années de démarrage font largement état. On va de problèmes... en solutions... en problèmes... en solutions. Et on fait pour le mieux!

7.3.2 ... sans normalisation initiale...

Le besoin de normalisation se fait vite sentir sans quoi BANCO deviendra, à court terme, une tour de Babel informatique. **Qui voudra repêcher une notice dont les standards sont si différents des siens**? Le comité de normalisation est créé; il poursuit sans relâche un travail de bénédictin. Avec le temps, la qualité de la banque s'améliore; on en fait état dans les rapports. Toutefois, le problème du respect des normes se pose toujours. Bien que la plupart des cégeps se rallient aux standards, les questionnaires et entrevues sur ce sujet laissent planer encore des doutes, comme en fait foi cet extrait du rapport annuel du comité de normalisation (mai 1991, p. 4).

> "Si tous et chacun respectent la normalisation avec professionnalisme, le réseau possédera une banque modèle. De plus, une notice catalographique rédigée par une bibliothèque coopérante serait faite une fois. Pour toutes les autres bibliothèques, les transferts seraient très rentables. Il y a un laisser-aller en particulier au niveau des autorités. Devant cet état de fait, plusieurs collèges ont établi "une cote Z" aux différentes bibliothèques des collèges et ne font des transferts que des meilleurs. Cette pratique ne devrait pas exister dans un réseau coopératif".

7.3.3 ... où chaque cégep désire conserver son autonomie

On veut un réseau mais on veut aussi conserver son autonomie. La solution de compromis, c'est que chaque collège conserve sa propre banque. Tant et si bien que **BANCO est, en fait, la juxtaposition de trente banques de données, une pour chaque organisme**. Le même document est donc inscrit (notice complète) autant de fois qu'il y a d'organismes qui le possèdent et même davantage. En voici quelques exemples :

- La démarche émotivo-rationnelle en psychothérapie et relatior d'aide (Lucien Auger) est inscrit **15** fois;
- Introduction à la biomécanique (K. Hainault) est inscrit **4** fois;

- Biosphère (trad) (N.M. Jessop) est inscrit **10** fois;
- Lexique de biologie humaine (D. Boutoute) est inscrit **11** fois;
- Initiation à la psychologie du travail (S. Dolan) est inscrit **26** fois;
- Le développement de la personne (D. Papatia) est inscrit **61** fois;
- Les Belles-Soeurs (M. Tremblay) est inscrit **31** fois;
- Une visite guidée de la cellule vivante (C. de Dune) est inscrit **30** fois;
- Biologie : évolution, diversité et environnement (S. Mader) est inscrit **30** fois;
- Éléments d'écologie (F. Ramade) est inscrit **46** fois.

Dans tous les procès-verbaux examinés, on ne trouve nulle trace d'une décision aussi importante. Il s'agit sans doute d'un choix fait dans les tout premiers moments. Décidément, BANCO est une drôle de banque!

En date du 22 octobre 1992, BANCO contenait depuis 1984, 280,293 notices originales et 230,723 notices dérivées, sans compter les 64,000 notices venant de la banque du collège Montmorency.

7.3.4 Les activités de BANCO en 1991-1992

Selon le rapport-statistiques cumulatif de Renard, il y a présentement 34 organismes affiliés. La contribution de chacun à la banque est variable pour diverses raisons, comme l'ampleur du budget d'acquisition ou le fait de faire ou non du traitement rétrospectif. Il est intéressant d'examiner l'apport des membres à BANCO.

- 5 organismes font entre 75% et 100% de catalogage original;
- 4 organismes font de 50% à 74% de catalogage original;

- 20 organismes font de 25% à 49% de catalogage original;
- 5 organismes font moins de 25% de catalogage original.

A première vue, on pourrait penser que quelques organismes - au moins les 5 premiers - apportent au réseau une contribution plus signifiante que les autres. Ce n'est pas si certain. Lorsqu'on questionne les cégeps sur leurs pratiques de classification et catalogage, on se rend compte qu'**un collège peut créer une notice originale pour un document même si ce document a déjà été créé ailleurs**. Si, par exemple, la qualité des notices disponibles ne répond pas aux normes d'une institution, cette dernière crée sa notice dans sa banque. Par contre, on peut conclure que les 5 dernières institutions retirent davantage de BANCO qu'ils n'y investissent.

7.3.5 BANCO et le personnel des cégeps

Un certain nombre de questions générales ont été posées à propos de la banque de données. Les cinquante répondants utilisent presque tous d'une façon ou d'une autre, les données de BANCO. Toutefois, 24 employés font de la classification et du catalogage de façon assez régulière. **Puisque cette activité justifie presque à elle seule la création d'un réseau** (re : section 6.6), leurs réponses sont indiquées en caractère gras.

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
62. La qualité des banques des collèges est assez semblable	7	**4**	18	**11**	13	**7**	12	**2**
63. Je ne travaille qu'avec la banque de certains cégeps choisis	19	**15**	10	**7**	5	**0**	16	**2**
64. Je n'utilise que la banque des collèges qui ont le même système de classification que nous	11	**9**	8	**4**	14	**7**	17	**4**
69. Je vérifie toujours la notice créée par un autre cégep avant de l'utiliser	24	**17**	2	**1**	2	**2**	2	**4**
72. C'est la qualité du travail qui assure la qualité d'une banque de données	40	**21**	0	**0**	1	**1**	9	**2**
73. La banque des autres collèges est utile dans mon travail	32	**17**	4	**2**	6	**3**	8	**2**
76. Il y a des banques de collèges que je n'utilise jamais	19		4		5		22	

77. Pour répondre à **mes** besoins, une banque constituée comme ceci serait suffisante :

. 5 collèges regroupés	6	**4**
. de 6 à 10 collèges regroupés	7	**4**
. de 11 à 15 collèges regroupés	5	**3**
. j'ai besoin de tous les collèges	20	**11**
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	12	**2**

Retenons parmi ces réponses que :

- on est assez partagé quant à la qualité des banques des collèges puisque seulement **4** répondants prioritaires sont assez ou complètement d'accord avec l'énoncé;
- presque tous ne travaillent qu'avec la banque de certains cégeps choisis (**15** et **7**);
- plus des deux-tiers (**17** et **1**) vérifient la notice créée par un autre cégep avant de l'utiliser;
- presque tous affirment (**21**) que c'est la qualité du travail qui assure la qualité d'une banque de données;
- une banque regroupant 10 collèges ou moins répondrait aux besoins du tiers des répondants; par contre, 11 répondants ont besoin de la banque de tous les collèges. Réponse étonnante lorsqu'on la compare avec celle du paragraphe suivant;
- **près de la moitié sont plutôt d'accord pour affirmer qu'il y a des banques qu'ils n'utilisent jamais.**

Deux questions identiques ont été posées aux bibliothécaires, aux cadres responsables des bibliothèques et aux directeurs des services pédagogiques. La première voulait connaître l'intérêt d'informatiser toute **leur** collection dans **leur** banque; la seconde questionnait la pertinence de créer une banque **unique** qui contiendrait tout le fonds documentaire collégial.

L'informatisation de la collection

Commençons par préciser que tous les collèges visités sont en voie d'installer le prêt informatisé, l'ont déjà, ou y songent sérieusement. Or, un prêt informatisé repose sur une informatisation plus ou moins complète de la collection. Dans ce contexte,

- tous les bibliothécaires sont en faveur de l'informatisation de leur collection, **après élagage**. Un bibliothécaire fait remarquer que dans certains domaines, il est inutile de traiter un document paru avant 1980. Énergie perdue, selon lui;
- les cadres et les directeurs des services pédagogiques partagent sensiblement la même opinion mais veulent encadrer davantage l'opération : seule la collection **active** et **utile** devrait être traitée. Un seul répondant favorise une informatisation tous azimuts.

La banque unique regroupant tout le fonds documentaire collégial

- les bibliothécaires y sont plutôt favorables. On s'inquiète de cette banque **unique**. Selon eux, elle devrait être précedée de la notice unique. Plusieurs se sont longuement exprimés sur cette notice. Elle devra nécessairement comprendre deux volets : un volet universel et un volet institutionnel. Le tiers des répondants (3 sur 9) pensent qu'une banque régionale pourrait répondre à la majorité de leurs besoins.

Les raisons les plus souvent invoquées par les professionnels en faveur d'une banque unique sont : la mission de faire connaître toute la richesse documentaire des collections, les avantages que présente un catalogue collectif pour les professeurs, le devoir de faire circuler toute l'information disponible.

Les cadres responsables et les directeurs des services pédagogiques sont beaucoup plus réticents vis-à-vis d'une banque unique contenant tout le fonds documentaire collégial. En fait, tous sont plus ou moins contre : ils n'en voient pas l'intérêt pour leurs institutions. On explique sa réponse comme suit :

- ce n'est pas le mandat des bibliothèques collégiales de conserver le patrimoine (plusieurs répondants);
- il faudrait faire de sérieuses études de coûts et besoins avant de se lançer dans une telle entreprise;
- ce n'est pas vraiment utile aux étudiants (mais possiblement aux professeurs);
- une banque régionale serait suffisante (plusieurs répondants).

En somme, cadres et professionnels ont des vues plutôt opposées sur cette question.

Apport général de BANCO

Terminons cette partie par un bloc de questions qui cherchait à connaître l'apport général de BANCO à l'exécution des activités quotidiennes par le personnel.

La question posée était la suivante : s'il n'était plus possible d'accéder à la banque des autres cégeps **mais seulement à la nôtre**, j'estime :

QUESTIONS	Assez complètement d'accord	Partiellement d'accord	Peu ou pas d'accord	Ne sait pas; n'est pas concerné
106. que l'organisation de mon travail serait substantiellement perturbée	22	10	12	6
107. que je prendrais plus de temps pour certaines de mes tâches	31	6	7	6
108. que je devrais faire des opérations monotones ou répétitives	19	8	15	8
109. que je gagnerais plus de souplesse dans l'organisation de mon travail	3	3	35	9
110. que j'offrirais de moins bons services aux étudiants et aux profes-seurs	20	7	13	10
111. que mes tâches se simplifieraient	5	3	34	6
112. que ça irait plus vite	4	5	35	6
113. que je devrais faire du temps supplémentaire pour arriver	5	2	28	15

Cette question est importante puisqu'elle donne un aperçu général de la nécessité ou non d'avoir une banque commune au delà de celle de sa propre institution. Les résultats nous apprennent que :

- l'organisation du travail de 32 employés serait perturbée à des degrés divers mais que 18 n'en seraient peu ou pas affectés ou concernés. A peu près deux tiers, un tiers;
- le travail répétitif augmenterait pour les trois-quarts d'entre eux;
- un peu plus de la moitié offriraient de moins bons services aux étudiants et aux professeurs;
- bien peu devraient faire du temps supplémentaire pour arriver dans leur travail.

Bref, l'apport des autres banques n'est pas négligeable sous certains aspects. Toutefois, leurs remplacements par une banque uniquement locale ne se traduirait pas par des coûts additionnels attribuables à du temps supplémentaire.

7.4 Les modules d'acquisition, de catalogage et classification et de recherche en réseau; le courrier inter-collèges

Il est temps de présenter succintement les trois modules dont nous avons fait état précédemment. Ce sera fait à l'aide du document qui décrit les spécifications fonctionnelles pour le système Renard (version du 15 mars 1989). Il les campe bien en quelques paragraphes.

> "La fonction **Gestion des acquisitions** permet aux usagers de la bibliothèque de formuler en direct des suggestions d'achat et d'être informés du suivi de ces suggestions. Pour les employés de la bibliothèque, cette fonction permet d'effectuer la sélection, la commande, le suivi de la commande et la réception des documents que la bibliothèque acquiert. Elle permet également d'effectuer en direct l'allocation et la mise-à-jour des budgets d'acquisition ainsi que les engagements et les liquidations."
>
> "La fonction **Gestion du traitement** permet à la bibliothèque d'effectuer le catalogage, le contrôle d'autorité, la classification, l'indexation ainsi que la production des instruments de signalisation et d'identification des documents appartenant à la bibliothèque en conformité avec les spécifications fonctionnelles ci-après énumérées..."

> "La fonction **Gestion de la recherche documentaire informatisée** permet aux usagers et employés de la bibliothèque d'identifier et de localiser les documents qui sont inscrits tant dans les catalogues ordinologues des bibliothèques affiliées au réseau Renard que dans les bases de données externes au réseau. Elle permet également de consigner sur un médium approprié les références bibliographiques retenues comme pertinentes au terme de la recherche".

Ces trois modules forment **un système complètement intégré** qui permet de suivre la trace de tout document en tout temps, depuis la commande jusqu'à la fin du traitement documentaire. Voilà les modules.

Le courrier inter-collèges, qui n'est pas un module à proprement parler peut être considéré comme une activité de production qui permet aux cégeps des communications instantannées via les terminaux reliés au réseau.

On notera dans la présentation des modules que la **gestion des acquisitions** est surtout utile au personnel, que la **gestion du traitement** sert uniquement au personnel mais que la **gestion de la recherche documentaire informatisée** est un module mixte, pouvant servir à la fois au personnel, aux étudiants et aux professeurs. A ce propos, il est pertinent de spécifier dès maintenant quels sont ceux et celles qui ont des contacts **directs** avec le réseau. Pour six des sept collèges visités, ni les professeurs ni les étudiants ne peuvent accéder directement à Renard. Cela se fait surtout par l'intermédiaire du personnel affecté à l'aide aux usagers et à la référence. Le cégep Édouard-Montpetit met un port d'entrée à la disposition des professeurs à compter de 16h30 mais affirme que ce service n'est pas vraiment utilisé, probablement à cause de l'horaire assez tardif.

Nous pouvons traduire ces arrangements techniques en disant que le personnel des bibliothèques constitue les **bénéficiaires primaires** du réseau et que les professeurs et étudiants en sont les **bénéficiaires secondaires**, en ce sens qu'ils ont besoin d'intermédiaires pour en retirer des bénéfices.

7.5 Les extrants du réseau fonctionnel

Précisons d'entrée de jeu que Renard ne produit pas de biens mais uniquement des **services**. Ces services issus du réseau fonctionnel sont tous bien présentés dans le guide des spécifications fonctionnelles (1989) et dans les documents de mise-à-jour qui ont accompagné l'implantation de nouvelles versions. Ces extrants peuvent être regroupés comme suit :

- **impressions de listes et formulaires en série**

  Le système permet l'impression de dizaines de listes différentes qui peuvent être produites pour répondre aux besoins variés de traitement documentaire : listes de commandes, lettres et avis, imprimés-écrans de recherches bibliographiques ne sont que deux ou trois exemples de tout l'éventail disponible. Il imprime aussi des fiches et microfiches, des étiquettes, des bons de commandes et tout autre formulaire de traitement documentaire requis en dizaines ou centaines d'exemplaires.

- **suivi des dépenses et engagements**

  La gestion financière permet d'accéder à l'état des dépenses, engagements et budgets des divers postes financiers qui ont été créés.

- **accès à des catalogues et répertoires informatisés spécialisés**

Renard a donné à chaque collège des accès directs à des catalogues informatisés que chacun, pris séparément, n'aurait guère pu s'offrir à cause des coûts. Ces catalogues sont surtout utiles pour la classification et le catalogage, tels le fichier des dossiers d'autorité et quelques autres.

- **accès au catalogue des autres cégeps (BANCO)**

Grâce à BANCO (dont nous avons parlé dans les pages précédentes) toutes les notices informatisées dans Renard sont immédiatement accessibles à tout collège relié au réseau. Le transfert de notices d'un cégep à l'autre est la raison d'être de l'établissement du **réseau** de traitement documentaire (section 6.6). **C'est en somme le service prépondérant de Renard aux cégeps-membres**. Cet accès à la banque des autres collèges est à l'origine du catalogage dérivé dont les statistiques pour chacun des cégeps ont été notées au tableau de la section 6.2. Pour l'année 1991-1992, les sept cégeps participant à l'étude ont catalogué 9,718 notices originales et 8,722 notices dérivées (52,7% - 47,3%). On interprétera ces pourcentages à la lueur de ce qui a été précédemment écrit sur BANCO (section 7.3.4).

- **circulation des communications inter-collèges**

Le mini-module courrier inter-collèges fait circuler instantanément des communications, lettres, avis, conseils personnalisés ou non entre les cégeps-membres. C'est aussi le moyen privilégié par le personnel permanent de Renard pour communiquer avec tout le réseau.

7.6 Les extrants du réseau participatif

Rappelons que ce réseau est créé par les liens tissés entre les collèges à cause du réseau fonctionnel. Les comités sont les moteurs des échanges du réseau participatif. Rappelons aussi que nous voulons recenser ici les extrants du réseau participatif **dans les collèges visités**. Deux extrants ont un usage quotidien. Les autres, importants aussi, sont produits moins fréquemment.

- **Les prêts-entre-bibliothèques (PEB)**

  Bien que les PEB étaient théoriquement possibles avant l'implantation de Renard, on peut concevoir que l'accès au catalogue des collèges couplé au courrier inter-collèges en ont grandement facilité l'usage. Questionnés sur la quantité de PEB consentis en 1991-1992, les cégeps nous ont fourni les données suivantes :

Collèges	Documents prêt.		Documents reçus	
	volumes	périodiques	volumes	périodiques
André-Laurendeau	69	N.D.	49	N.D.
Bois-de-Boulogne	46	27	40	18
Édouard-Montpetit	------- 375 -------		------- 350 -------	
Maisonneuve	132*	69*	183*	45*
Montmorency	------- 113 -------		------- 212 -------	
Rosemont	93	57	50	56
St-Laurent***	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Vieux-Montréal	35	N.D.**	17	N.D.**

* il faut ajouter quelques centaines de pages photocopiées extraites de volumes ou de périodiques pour réparer des documents endommagés.

** non comptabilisé mais important

*** quantité marginale parce que ce cégep ne peut pas interroger les banques des autres collèges

Nous constatons que les PEB ne dépassent pas, à date, quelques centaines par année, par institution. Pour fins de comparaison, le nombre de prêts de volumes atteint quelques dizaines de milliers, à chaque année. Il va sans dire que ce chiffre varie d'une institution à l'autre.

Côté coûts d'envoi des PEB, ils s'établissent comme suit, selon le tarif en vigueur en décembre 1992 : de 2,20 $ à 2,45 $ pour l'envoi d'un colis par la poste régulière. Il faut compter de 3 à 5 jours de transport, selon les localités. La poste prioritaire demande 10,25 $ par envoi mais garantit sa livraison à l'intérieur d'un délai de 24 heures. Chaque enveloppe rembourrée (pour acheminer les documents) coûte environ 1,80 $.

Plusieurs questions ont été posées sur les PEB. On trouvera les données dans les pages suivantes.

- **Les normes et standards de classification de catalogage**

  Le comité de normalisation a un mandat aussi vaste que précis : être responsable de la normalisation de toutes les données inscrites dans les modules d'acquisition et de catalogage. Des dizaines de normes, standards, procédures ont été publiées dans le but d'uniformiser le contenu de BANCO et de favoriser ainsi l'augmentation du catalogage dérivé. **Cette normalisation devrait normalement déboucher sur une notice unique acceptable par tous les membres**. On trouvera dans les pages suivantes les réponses aux questions posées traitant de ces deux sujets.

- **Les achats regroupés**

  La collaboration inter-collèges a mis en évidence le besoin d'un certain nombre de formulaires identiques utilisés à des milliers d'exemplaires dans les bibliothèques du réseau. A tous les deux ans, une cueillette de besoins débouche sur des achats regroupés qui sont ensuite répartis entre les membres.

Le rapport annuel (mai 1992) du comité des achats regroupés fait état des commandes suivantes :

Produit	nombre de collèges	quantité
demandes d'achat	8	31,000
bons de commandes	10	38,000
Étiquettes de cotes		
. étiquettes standards	16	279,000
. étiquettes destruc	4	45,000
Étiquettes d'inventaire	10	141,000
Fiches	13	321,000
Enveloppes-fenêtres	4	4,000
Étiquettes PEB	3	5,000
Étiquettes de livres	3	26,000
Cartes de livres	2	15,000

- **La formation**

Cette formation, dont les thèmes sont choisis après une consultation du réseau, se déroule habituellement dès la fin d'une année scolaire. Elle regroupe les bibliothécaires et les techniciens en documentation. Les modalités d'organisation sont variables. Plusieurs questions ont été posées à propos de la formation et de la circulation de l'information. On les retrouvera un peu plus loin.

- **Le feuillet : Renard à l'Affut**

Publié quelques fois par année, ce journal s'adresse prioritairement au personnel des bibliothèques. Il contient les informations et les nouvelles du réseau. Par exemple, un exemplaire récent décrivait toutes les phases

d'implantation et le calendrier de l'installation du module Prêts de documents au cégep de Shawinigan. Un autre faisait le retour sur une activité de formation. Il est attendu et lu avec plaisir.

- **Le dépliant Renard**

  Un dépliant d'information a été publié pour faire connaître le réseau Renard et en augmenter l'utilisation. Il était particulièrement destiné aux professeurs, aux cadres et autres personnels des cégeps.

Voilà donc les principaux services que Renard a fourni aux bibliothèques collégiales depuis sa mise-en-oeuvre, tels qu'on peut les lire dans les rapports annuels des comités du réseau participatif.

7.7 Les liens entre les activités de production (chapitre 6) et les extrants du réseau Renard dans les cégeps visités.

Toujours dans la poursuite du cheminement inspiré par notre grille d'analyse, nous allons jumeler les extrants aux activités dont ils découlent, dans l'esprit des tableaux précédents. Les principales activités de production ont été indiquées dans le chapitre 6. Les extrants et activités de production du réseau hiérarchique ne sont pas pris en compte.

Liens entre les activités de production et les extrants

	Activités de production	Extrants dans les cégeps
réseau fonctionnel	• banque de données • module acquisition • module catalogage • module recherche en réseau • courrier inter-collèges	• impression de listes et formulaires en série • suivi des dépenses et engagements • accès à des catalogues et répertoires informatisés spécialisés • **accès au catalogue des autres collèges** • circulation de communications inter-collèges
réseau participatif	• activités de réflexion • cueillettes de données et sondages • normalisation et standardisation • formation et information • promotion extérieure • activités de concertation • activités d'achats regroupés	• PEB • **normes et standards** • formulaires normalisés achetés en grande quantité • acquisition de connaissances professionnelles et techniques • Renard à l'Affut • dépliant Renard

7.8 La présentation des résultats du sondage

Faisant le pont entre la présentation des extrants et celle des impacts, cette section affichera les principaux résultats rattachés aux uns et aux autres. Comme dans les parties précédentes, les réponses en caractères gras (s'il y a lieu) ont été fournies par les principaux porteurs de l'activité questionnée.

La plupart des activités principales du réseau participatif (par exemple les PEB, la normalisation) existent parce que le réseau fonctionnel existe. Elles découlent ultimement de ce réseau. Elles seront cependant présentées avec le réseau participatif, suivant en cela l'organisation du chapitre 6.

7.8.1 Les questions et réponses relatives à des extrants du réseau fonctionnel

Les données qui suivent se rapportent au réseau fonctionnel; les impacts de ces données feront l'objet des sections 7.9 et suivantes.

QUESTIONS	Assez complètement d'accord	Partiellement d'accord	Peu ou pas d'accord	Ne sait pas; n'est pas concerné
• Acquisition				
56. Lorsque j'exécute une commande, j'utilise des informations venant des banques des autres cégeps (prix, fournisseurs,etc.)	11 **9**	4 **1**	5 **2**	30 **5**
• Classification et catalogage				
57. Renard m'est utile pour la classification ou le catalogage	23 **17**	4 **3**	2 **2**	21 **2**
58. Pour le catalogage et/ou la classification, j'utilise la banque des autres cégeps selon la fréquence suivante :				
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	24 **3**			
. pour tout document	2 **1**			
. pour plus de 75% des documents	6 **5**			
. pour 50% et 75% des documents	7 **7**			
. pour 25% et 50% des documents	5 **4**			
. pour moins de 25% des documents	6 **4**			

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
61. Une banque documentaire informatisée rend la classification moins importante	4	**3**	3	**1**	25	**15**	18	**5**
65. Les besoins des collèges en matière de catalogage sont différents	6	**3**	6	**3**	22	**13**	16	**5**
66. Les besoins des collèges en matière de classification sont différents	13	**5**	11	**7**	12	**9**	14	**3**
67. Pour classifier une notice, la banque des autres cégeps me fait économiser, en moyenne :								
. plus de 75% du temps	3	**3**						
. de 50% à 75% de temps	2	**2**						
. de 25% à 50% de temps	8	**7**						
. moins de 25% de temps	6	**6**						
. très peu de temps	4	**2**						
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	27	**4**						

QUESTIONS			Assez complètement d'accord	Partiellement d'accord	Peu ou pas d'accord	Ne sait pas; n'est pas concerné
68. Pour **cataloguer** une notice, la banque des autres cégeps me fait économiser, en moyenne :						
. plus de 75% du temps	1	**1**				
. de 50% à 75% de temps	6	**6**				
. de 25% à 50% de temps	9	**8**				
. moins de 25% de temps	4	**4**				
. très peu de temps	4	**2**				
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	26	**3**				

Ces questions sur les acquisitions, la classification et le catalogage font ressortir que :

- **13** employés qui font du catalogage utilisent la banque des autres cégeps pour plus de 50% des documents qu'ils traitent et **8** pour 50% ou moins des documents;
- 7 employés pensent plutôt qu'une banque documentaire informatisée rend la classification moins importante; 25 ne partagent pas cet avis; parmi ceux qui font de la classification, **plus de la moitié** ne sont pas d accord avec l'énoncé;

- on pense plutôt (13 et 11) que les besoins des collèges en matière de classification sont différents; on pense l'inverse (22) à propos du catalogage. Lorsqu'on isole les réponses de ceux qui font cette activité, à peine le quart (3 et 3) affirment que les besoins de catalogage sont différents alors que la moitié (5 et 7) sont plutôt de cet avis à propos de la classification;
- côté économie de temps pour la classification, 5 employés affirment économiser 50% et plus de temps grâce à la banque des autres cégeps, 13 disent faire des économies de moins de 50% du temps et 2 économisent très peu de temps;
- la même question, pour le catalogage, cette fois, indique 7 économies de 50% et plus de temps, 12 pour moins de 50% et 2, très peu.

7.8.2 Les questions et réponses relatives à des extrants du réseau participatif

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
• **Normalisation et normes**								
59. Les normes de catalogage et de classification de Renard sont suffisantes pour répondre aux besoins des professeurs	22		3		1		24	
60. Les normes de catalogage et de classification de Renard sont suffisantes pour répondre aux besoins des étudiants	23		3		3		21	
70. Les collèges respectent les normes de Renard	16	**11**	9	**3**	7	**6**	18	**4**
71. Les normes assurent une qualité assez semblable des banques	21	**13**	6	**1**	8	**6**	15	**4**
75. Je connais au moins un collège qui ne respecte pas les normes de Renard	12	**6**	3	**3**	4	**3**	31	**12**

- Il y a autant d'employés qui affirment que les normes de classification et de catalogage sont suffisantes pour répondre aux besoins des étudiants et des professeurs qu'il y en a qui ne savent pas ou ne sont pas concernés par cette question;
- Les avis sont très partagés quant au respect des normes de Renard par les collèges : **11** sont plutôt d'accord, **9** sont partiellement ou peu d'accord;
- Dans la même veine, on connait au moins un collège qui ne respecte pas les normes (**6** et **3**); seulement **3** n'en connaissent pas;

- **notice unique**

La notice unique est l'aboutissement logique d'une bonne normalisation acceptée par les cégeps-membres. Il est intéressant pour cette question, de comparer les perceptions des professionnels (9) et des techniciens en documentation (29). Ce sont surtout ces derniers qui classifient et cataloguent les documents.

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
	prof.	tech.	prof.	tech.	prof.	tech.	prof.	tech.
79. L'implantation de la notice unique doit être un objectif prioritaire de Renard	6	13	2	9	1	4	0	3
80. Je favorise l'implantation de la notice unique	7	15	2	6	0	4	0	4
81. La notice unique sera implantée d'ici cinq ans	4	9	0	1	2	4	3	15
82. La notice unique entraînera une banque unique pour l'ensemble des collèges	4	13	2	5	2	2	1	9
83. Je favorise une banque **unique** pour tous les collèges	5	14	2	6	2	4	0	5
84. La notice unique va réduire le volume de travail à la classification et au catalogage	7	17	1	4	1	2	0	6
85. La notice unique va réduire le nombre d'employés à la classification et au catalogage	3	6	1	5	4	10	1	8

- on s'exprime abondamment sur cette question; le nombre de sans-réponse est beaucoup plus faible qu'ailleurs;

- une forte majorité des répondants affirment que l'implantation de la notice unique doit être un objectif prioritaire de Renard; on est en faveur de l'implantation dans les mêmes proportions;
- dans la même veine, on pense assez majoritairement que cette notice unique débouchera sur une banque unique; on est très en faveur d'une telle banque;
- on pense très fortement que la notice unique va réduire le volume de travail à la classification et au catalogage mais on n'est pas prêt à concéder que cela va réduire le nombre d'employés.

- **Prêts-entre-bibliothèques (PEB)**

Plusieurs questions ont été posées à propos des PEB, un extrant important du réseau participatif. Il arrive souvent dans un collège que la demande de PEB origine des services de référence et d'aide aux usagers. La gestion de ces prêts est habituellement déléguée à un agent de bureau. Pour toute la question des PEB nous accorderons la voix prépondérante à ceux et celles qui occupent la fonction citée plus haut.

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
21. J'utilise le prêt-entre-bibliothèques (PEB) pour des volumes de référence générale	5	**5**	3	**1**	4	**4**	38	**14**
22. J'utilise le PEB pour des volumes de référence spécialisée	3	**2**	3	**3**	5	**4**	39	**15**
23. J'utilise le PEB pour des ouvrages de classifi-cation et de catalogage	1	**0**	0	**0**	3	**6**	42	**18**
24. J'utilise le PEB pour les autres catégories de volumes	10	**7**	3	**3**	2	**1**	35	**13**
25. J'utilise le PEB pour des best-sellers et nou-veautés	6	**3**	1	**1**	6	**5**	37	**15**
26. J'utilise le PEB pour des documents audiovisuels de revues	0	**0**	0	**0**	8	**7**	42	**17**
27. J'utilise le PEB pour des périodiques, des articles de revues	12	**9**	3	**3**	1	**1**	34	**11**
28. C'est notre collège qui supporte le coût d'envoi des PEB	16	**11**	1	**1**	0	**0**	33	**12**
29. J'évalue le coût d'envoi avant de consentir un PEB	0	**0**	2	**2**	7	**5**	41	**17**
30. Je m'adresse surtout aux collèges voisins pour emprunter des documents	9		4		2		35	

QUESTIONS			Assez complètement d'accord	Partiellement d'accord	Peu ou pas d'accord	Ne sait pas; n'est pas concerné
31. Pendant les sessions scolaires, j'utilise le PEB (prêts **et** emprunts de documents) en moyenne :						
. jamais	34	**12**				
. 1 à 5	5	**5**				
. 6 à 10	1	**1**				
. 11 à 15	0	**0**				
. 16 à 20	0	**0**				
. plus de 20	10	**6**				
32. Un PEB me demande, en moyenne, la somme de travail suivant :						
. ne sait pas	39	**17**				
. moins de 5 minutes	1	**1**				
. 6 à 10 minutes	3	**2**				
. 11 à 15 minutes	3	**1**				
. 16 à 20 minutes	2	**2**				
. plus de 20 minutes	2	**1**				

QUESTIONS		Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
33. Le type de document que **j'emprunte** le plus souvent c'est :									
. ne sait pas	27 **11**								
. un volume	19 **10**								
. un périodique	4 **3**								
. un document audiovisuel	0 **0**								
. autre	0 **0**								
34. Le type de courrier utilisé le plus souvent pour acheminer mes PEB, c'est :									
. ne sait pas	39 **16**								
. poste spéciale	0 **0**								
. poste régulière	11 **8**								
. télécopieur	0 **0**								
. courrier privé	0 **0**								
. autre	0 **0**								
35. Le PEB est un service d'appoint d'envergure assez limitée		7	**6**	3	**2**	13	**8**	27	**8**
36. Les professeurs connaissent les PEB		12	**8**	7	**6**	7	**3**	24	**7**
37. Les professeurs préfèrent l'achat d'un volume à un PEB		6	**4**	4	**3**	7	**5**	33	**12**
38. Les professeurs ne veulent pas attendre des volumes qui viennent d'ailleurs		2	**1**	2	**2**	14	**9**	32	**12**

Le nombre élevé de sans-réponse s'explique par le fait qu'il n'y a souvent qu'un employé par collège préposé à la gestion des PEB L'examen des réponses nous apprend que :

- les PEB sont surtout (**7** et **3**) utilisés pour des volumes autres que les volumes de référence, de catalogage et de classification;
- les PEB ne sont pas utilisés pour les documents audiovisuels;
- ils servent beaucoup pour des périodiques et des articles de revues;
- on n'évalue pas le coût d'envoi avant de consentir un PEB;
- **on s'adresse surtout à des collèges voisins pour obtenir un document**;
- ce sont surtout des volumes qu'on s'échange;
- on est très partagé quant à l'ampleur du service PEB; **8** pensent que l'envergure est plutôt limitée, **8** pensent le contraire et **8** ne savent pas;
- on est plutôt d'accord (**8** et **6**) pour dire que les professeurs connaissent les PEB; on affirme aussi qu'ils sont disposés à attendre pour obtenir un volume venant d'un autre cégep.

Lorsqu'on demande aux directeurs des services pédagogiques et aux cadres-responsables, leurs opinions sur les PEB et leur utilité, on apprend que :

- l'apport des PEB est plutôt marginal (en regard du nombre de dizaines de milliers de prêts réguliers);
- la plupart estiment qu'il faut voir les PEB davantage comme un nouveau service que comme une mesure d'économie. Par contre, 2 répondants (sur 15) entrevoient des économies intéressantes.

Deux professionnels (sur 9) se sont exprimés en ces termes sur le sujet : les PEB doivent être interprétés davantage comme un nouveau service que comme une mesure d'économie parce que les volumes empruntés via des PEB servent surtout à combler un besoin AD HOC. La plupart du temps, les professionnels n'achèteraient pas ces volumes (compte tenu de leurs budgets limités); les professeurs devraient donc s'en passer. Selon eux, une bonne façon d'accroître leurs services.

- **La formation et la circulation de l'information**

Nous avons vu précédemment que le réseau participatif organise diverses sessions de formation et que des documents circulent dans les cégeps. Pour ce sujet, il est intéressant de comparer les réponses des professionnels (9) avec celles des techniciens (29) et des agents de bureau (11). Un répondant n'a pas indiqué son statut.

	Assez complètement d'accord			Partiellement d'accord			Peu ou pas d'accord			Ne sait pas; n'est pas concerné		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
86. Je participe à la formation offerte par Renard (ateliers, congrès, etc.)	6	18	1	0	4	1	1	4	3	2	3	6
87. La formation Renard me permet de me tenir à jour quant au développement informatique de Renard	6	17	1	0	4	0	1	2	2	2	6	8
88. La formation Renard me donne des connaissances **utiles dans mon travail**	6	14	3	0	6	0	0	3	2	3	6	6
89. La formation Renard est l'occasion de rencontrer des collègues et d'échanger avec eux	7	15	2	0	7	2	0	0	0	2	7	7

	Assez complètement d'accord			Partiellement d'accord			Peu ou pas d'accord			Ne sait pas; n'est pas concerné		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
90. La formation Renard m'aide dans mon travail auprès des professeurs	6	5	0	0	5	0	0	8	1	3	11	10
91. La formation Renard m'aide dans mon travail auprès des étudiants	5	6	0	0	7	0	0	6	1	4	10	10
92. Des techniciens devraient faire partie des comités de Renard	5	26	5	1	1	0	2	1	2	1	1	4
93. Des cadres devraient faire partie des comités de Renard	4	16	3	2	4	1	2	5	1	1	4	6
94. J'ai accès aux procès-verbaux et autres documents publiés par les comités de Renard	9	9	5	0	7	0	0	6	1	0	7	5
95. Je considère que les documents de Renard circulent bien auprès de tout le personnel concerné	6	12	4	2	10	1	0	1	2	1	6	4
96. Je lis le rapport annuel de Renard	9	6	3	0	4	0	0	11	2	0	8	6
97. Je lis le plan de travail annuel de Renard	9	3	3	0	4	0	0	11	2	0	11	6
98. J'ai lu le plan de développement de Renard (1990-1995)	8	2	1	0	4	0	0	11	3	1	12	7
99. Je considère que la formation Renard est un moyen important pour mon développement professionnel ou l'actualisation de mes connaissances	4	19	5	3	6	0	1	0	1	1	4	5

Légende : A : professionnel B : technicien en documentation C : agent de bureau

L'examen des réponses fait ressortir que les professionnels, dans l'ensemble, sont très près de la formation et de l'information offertes dans le cadre de Renard. Au moins les deux-tiers (6/9) participent à la formation et en retirent des bénéfices, lisent les documents publiés par les comités (bilans, procès-verbaux, rapports annuels et autres). Deux questions rallient moins de répondants : celle qui traite de la présence des cadres sur les comités et celle qui affirme que la formation offerte par Renard est un moyen important de développement professionnel ou d'actualisation des connaissances.

Les deux-tiers des techniciens ou plus (20/29) affirment plutôt participer à la formation offerte et en retirer des bénéfices dans leur travail. Presque tous sont d'accord pour affirmer que des techniciens devraient faire partie des comités. Ils considèrent très majoritairement que la formation offerte est un moyen important pour leur développement professionnel ou l'actualisation de leurs connaissances. Cependant on a moins accès à l'information écrite (rapports, bilans, plans de travail, etc.). En fait, un tiers ou moins des répondants lisent ces documents.

Les agents de bureau sont beaucoup plus loin de ces questions. A peine le tiers ou moins disent avoir accès à la formation et à plusieurs des documents cités.

- **Autres services**

Renard aurait-il d'autres **extrants** qui n'auraient pas été recensés par le questionnaire? Pour le savoir, nous avons posé deux questions générales aux bibliothécaires, l'une sur les **meilleurs** services offerts aux **étudiants**

et aux **professeurs** grâce à Renard, l'autre, sur les **nouveaux** services offerts. Voici leur réponses :

. meilleurs services

- la **rapidité d'accès** à l'information (grâce à l'informatisation) est citée 5 fois;
- l'**accélération du traitement** documentaire (à partir des achats jusqu'au catalogage) est citée 4 fois;
- la **flexibilité** dans la recherche documentaire est citée 1 fois;
- le **traitement documentaire plus complet** est cité 3 fois.

Une professionnelle pense que Renard ne permet pas d'offrir aux étudiants et aux professeurs des services substantiellement meilleurs; selon elle, les gains sont surtout du côté du personnel.

. nouveaux services

- les PEB sont cités 7 fois;
- certaines listes informatiques (nouveautés, budgétaires, par cote) sont citées 5 fois;
- le courrier inter-collèges est cité 5 fois.

Les professionnels citent d'autres services (nouveaux ou meilleurs) mais ces services ne sont pas destinés **directement** aux étudiants et aux professeurs (tels les achats regroupés, l'accès aux vedettes-matières de l'Université Laval). Certaines réponses s'apparentent davantage à des impacts qu'à des extrants. Nous y reviendrons.

7.9 Les impacts de Renard

Nous venons de voir les services que produit Renard : services du réseau fonctionnel, services du réseau participatif. Certains de ces services ont des impacts; d'autres, pas. Certains impacts sont mesurables; d'autres, pas. C'est ce que nous allons maintenant examiner. Ici encore, le questionnaire et les entrevues serviront à nous alimenter. Cette question des impacts sera examinée selon le découpage suivant :

- **les impacts sur les institutions**
  - . les ressources humaines (le personnel des bibliothèques)
  - . les ressources matérielles (les collections)
  - . les ressources financières
- **les impacts sur les étudiants et les professeurs**

Pour nous mettre en piste, trois questions à caractère général ont été posées à la fois aux directeurs des services pédagogiques, aux cadres-responsables, aux professionnels, aux techniciens et aux agents de bureau.

Questions	directeurs des services pédagogiques	cadres-responsables	professionnels	technicien en documentation	agents de bureau
8. Selon ma perception,					
. Renard est très utile au personnel de la bibliothèque	4	4	8	23	11
. Renard est assez utile au personnel de la bibliothèque	1	4	1	6	0
. Renard est peu utile au personnel de la bibliothèque	1	0	0	0	0
. Je ne sais pas	1	0	0	0	0

Questions	directeurs des services pédagogiques	cadres-responsables	professionnels	technicien en documentation	agents de bureau
9. Selon ma perception,					
. Renard est très utile aux professeurs	0	0	3	6	4
. Renard est assez utile aux professeurs	2	4	5	13	1
. Renard est peu utile aux professeurs	3	4	1	9	2
. Je ne sais pas	2	0	0	1	4
10. Selon ma perception,					
. Renard est très utile aux étudiants	0	1	4	9	4
. Renard est assez utile aux étudiants	2	1	1	8	1
. Renard est peu utile aux étudiants	3	6	4	10	3
. Je ne sais pas	2	0	0	2	3

Dans l'ensemble, tous conviennent que Renard est assez ou très utile au personnel des bibliothèques, à une exception près. Les cadres et les directeurs des services pédagogiques sont beaucoup plus réservés quant à l'utilité de Renard aux professeurs puisque les réponses se situent au niveau de assez-peu utile. Les professionnels sont plus enthousiastes; les deux-tiers des techniciens penchent pour très (6) - assez (13); les avis des agents de bureau sont partagés et le tiers de ce groupe ne sait pas. Les directeurs des services pédagogiques et les cadres trouvent plutôt que les étudiants retirent assez peu de bénéfices de Renard; les avis des professionnels et des techniciens sont très partagés; mêmes commentaires pour les agents de bureau.

En somme, les perceptions très positives de l'utilité de Renard ne convergent que lorsque l'on parle du personnel des bibliothèques. Plus de réserve pour les professeurs et les étudiants.

7.10 Les impacts de Renard sur les institutions

Nous allons joindre les impacts des réseaux fonctionnel et participatif selon le modèle annoncé dans les paragraphes précédents. En guise d'introduction et de réalisme, quelques paragraphes "à point" de Pierre Voyer (1990, p. 25).

> "Même si les investissements consentis par les organisations ne cessent de croître,... les impacts de la technologie sur la performance ont été et sont encore un peu moins importants que prévus et ne sont pas nécessairement ceux espérés."

Continuant à discourir sur le sujet, Pierre Voyer nous apprend que

> "les bénéfices seraient, pour l'ensemble des employés et en ordre d'importance :
>
> 1. les bénéfices reliés à l'efficacité et à la qualité de l'information;
> 2. les bénéfices reliés à l'accès à l'information, à sa disponibilité;
> 3. les bénéfices liés à l'efficience, à la productivité «opérationnelle», à la diminution du coût de traitement de l'information (incluant la réduction directe de personnel qui y est affecté)."

Ces informations citées par Pierre Voyer sont rapportées par Danziger et Kramer, du groupe URBIS (15 ans de recherche dans des dizaines d'organisations publiques et privées, dans **People and Computer** (1986).

7.10.1 Les impacts sur les ressources humaines

Un certain nombre de questions traitaient de ce sujet; voici les réponses.

Questions	Assez complètement d'accord			Partiellement d'accord			Peu ou pas d'accord			Ne sait pas; n'est pas concerné		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
11. Renard a rendu ma tâche plus valorisante	7	13	8	0	8	1	1	6	2	1	2	0
12. Renard a rendu ma tâche plus agréable	7	18	8	2	6	2	0	5	1	0	0	0
13. Renard a rendu ma tâche plus monotone	0	1	0	1	4	2	6	21	7	2	3	2
14. Renard a permis d'augmenter ma productivité	5	19	8	2	5	1	1	4	2	1	1	0
15. Renard a augmenté mes contacts directs avec les professeurs	2	2	1	3	6	0	3	12	3	1	9	7
16. Renard a augmenté mes contacts directs avec les étudiants	5	4	1	0	6	0	3	9	3	1	10	7
17. Renard me permet d'éliminer des opérations manuelles ou répétitives	5	19	7	1	3	2	1	4	1	2	3	1
18. Renard m'évite des erreurs	5	13	4	1	8	5	2	6	2	1	2	0
19. Renard m'oblige à accomplir des opérations peu utiles	0	3	1	0	3	1	6	21	8	3	2	1

Légende : A : professionnel B : technicien en documentation C : agent de bureau

Questions	A	B	C
20. Renard a modifié ma tâche :			
. non, pas vraiment	2	4	1
. moins de 25%	4	3	2
. de 26% à 50%	0	9	2
. de 51% à 75%	1	3	2
. plus de 75%	1	7	3
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	3	3	1

Question	Professionnels	technicien en documentation	agent de bureau
117. Pour le personnel de la bibliothèque, j'estime que le bénéfice le plus grand de Renard est :			
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	1	1	0
. le traitement documentaire informatisé et intégré	5	15	6
. la recherche en réseau	1	11	0
. la diminution des tâches monotones et répétitives	0	0	1
. des économies de temps	2	2	3

L'examen des réponses nous apprend que :

- les trois corps d'emploi trouvent que Renard a rendu leurs tâches plus valorisantes et agréables;
- bien peu affirment que Renard a rendu les tâches plus monotones;
- côté productivité, le résultats sont un peu moins probants pour les professionnels mais les trois groupes affirment que Renard augmente leur productivité;
- à peu près les 2/3 des professionnels et des techniciens citent l'élimination d'opérations manuelles et répétitives, davantage chez les agents de bureau;
- côté modification de tâches, les professionnels sont les moins affectés. **Le tiers des techniciens a subi des modifications qui équivalent à plus de 50% de leurs tâches de même que presque la moitié des agents de bureau**;
- la moitié du personnel (ou plus) dans les trois classes reconnaît que le traitement documentaire informatisé est le plus grand bénéfice qu'ils retirent de Renard; la recherche en réseau vient en second plan mais loin derrière.

On cite des gains de productivité, soit! Pour savoir comment cette augmentation s'est traduite dans les faits, nous avons questionné les cadres-responsables des bibliothèques en ces termes : pouvez-vous attribuer à Renard des économies de personnel ou de temps supplémentaire? Renard vous a-t-il permis d'augmenter le volume de travail avec le même personnel? Nous n'avons reçu qu'une seule réponse positive. Dans l'un des cégeps, la coupure d'un poste de professionnel est directement imputable à Renard. Un autre a fait le

commentaire suivant : Renard nous a permis de faire le traitement documentaire complet des logiciels avec le même personnel; c'est un gain. Par contre, nos budgets d'acquisition étant à peu près fixes depuis plusieurs années, le nombre de volumes achetés annuellement a diminué. Aucun des autres cadres ne peut lier des économies de ressources humaines à l'implantation de Renard dans leurs cégeps.

La normalisation (questionnée à la section 7.9.2) a eu un impact important sur la façon de faire du personnel au point que plusieurs professionnels se sont librement exprimés sur le sujet. On semble très divisé à ce propos : **jusqu'où doit-on normaliser?** Ceux qui travaillent à la classification et au catalogage semblent favoriser une normalisation plus poussée que ceux qui travaillent surtout à la référence et à l'aide aux usagers. Un professionnel a fait remarquer ceci : "une bonne dose de vedettes-matières : pour l'étudiant, c'est l'essentiel. Presque tous les autres champs sont surtout utiles au personnel". Voilà, semble-t-il, un point névralgique.

En somme, Renard a profondément modifié les tâches et les activités du personnel, particulièrement de ceux et celles qui travaillent à l'acquisition, à la classification et au catalogage, surtout par le biais du réseau fonctionnel. Bien que les répondants citent majoritairement des gains de productivité, l'ensemble des cadres-responsables ne trouvent pas que ces gains se sont matérialisés.

Au-delà des économies, il faut souligner l'accroissement de la valorisation du personnel. D'abord le questionnaire l'affirme, ensuite la vitalité du réseau participatif et les activités des comités le confirment. En contre plan, le personnel du cégep St-Laurent, tenu présentement à l'écart, a clairement manifesté tout le poids de l'isolation voire de l'exclusion du réseau des bibliothèques collégiales.

Nous n'avons pu mesurer l'impact de la formation sur les employés. Nous avons vu que la plupart disent en retirer des bénéfices. Ces bénéfices conduisent à la fois à l'augmentation de la compétence professionnelle (surtout pour les techniciens) et à la socialisation entre collègues venant de cégeps différents.

La circulation de l'information, que ce soit par le biais de Renard à l'Affût ou du courrier inter-collèges apporte des bénéfices intéressants : on cite l'échange de trucs du métier, des sondages-minutes, des conseils qui peuvent éviter de coûteuses erreurs, des recherches de périodiques perdus en vue de compléter des collections. Tout ça est bien réel, mais les impacts en sont difficilement mesurables.

7.10.2 Les impacts sur les ressources matérielles

On conviendra bien volontiers que les principales ressources matérielles des bibliothèques sont les collections. Or, jusqu'à maintenant, ce sujet a été particulièrement absent. Qu'est-ce à dire? Un certain nombre de questions ont été posées à ce sujet.

- le choix documentaire

Une vingtaine de questions traitaient du choix documentaire. Parmi les 50 répondants, 12 (6 professionnels et 6 techniciens) font effectivement du choix documentaire. Ils auront donc la voix prépondérante sur ce sujet.

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
39. L'implantation de Renard a eu une influence sur le **traitement** de la documentation à notre collège	39	**10**	2	**1**	3	**0**	6	**1**
40. L'implantation de Renard a eu une influence sur le **choix** documentaire à notre collège	11	**3**	8	**5**	8	**2**	23	**2**
41. L'implantation de Renard a réduit nos achats d'ouvrages de classification et de catalogage	2	**1**	2	**1**	17	**3**	29	**7**
42. Ce sont les professeurs qui choisissent ultimement la documentation pour leurs départements	19	**7**	5	**1**	5	**3**	21	**1**
43. Avant de choisir ou de commander un document, je consulte notre collection	24	**10**	2	**2**	0	**0**	24	**0**

QUESTIONS			Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
44. Avant de choisir ou de commander un document, je consulte la banque des autres collèges :										
. à chaque fois	6	**3**								
. plus de 50% du temps	4	**2**								
. moins de 50% du temps	1	**1**								
. à peu près jamais, rarement	10	**5**								
. je ne sais pas ne me concerne pas	29	**1**								
Si un document est disponible dans un cégep avoisinant, je vais quand même le commander :										
45. s'il s'agit d'un ouvrage de référence générale			19	**10**	0	**0**	0	**0**	31	**2**
46. s'il s'agit d'un ouvrage de référence spécialisée			15	**7**	15	**2**	2	**1**	31	**2**
47. s'il s'agit d'un ouvrage de classification et de catalogage			10	**6**	2	**1**	3	**1**	35	**4**
48. s'il s'agit d'un document demandé par un département			20	**11**	0	**0**	1	**0**	29	**1**
49. s'il s'agit d'un best-seller ou d'une nouveauté			15	**8**	1	**0**	2	**2**	32	**2**
50. s'il s'agit d'un document audiovisuel			14	**7**	1	**1**	0	**0**	35	**4**

QUESTIONS	Assez complètement d'accord		Partiellement d'accord		Peu ou pas d'accord		Ne sait pas; n'est pas concerné	
51. La présence d'un même document dans un cégep voisin influence peu ma décision d'achat de ce document	20	**11**	1	**0**	1	**0**	28	**1**
52. Renard permet à chaque collège de mieux développer sa collection	13	**7**	5	**2**	4	**1**	28	**2**
53. Renard permet à des cégeps voisins d'agencer le développement de leurs collections	4	**3**	9	**4**	4	**2**	33	**3**
54. Notre collège a des contacts avec des cégeps voisins pour agencer le développement de nos collections	0	**0**	1	**1**	14	**8**	35	**3**
55. Il n'est pas vraiment possible d'harmoniser le développement des collections entre cégeps voisins	9	**4**	3	**2**	5	**3**	33	**3**

L'examen des réponses de ceux qui ont une voix prépondérante nous indique que :

- presque tous reconnaissent que Renard a eu une influence sur le traitement de la documentation à leur collège;
- **ce sont surtout les professeurs qui choisissent ultimement la documentation pour leurs départements**;
- tous consultent leur propre collection avant de commander un document;

- seulement **5** employés consultent plus de la moitié du temps la banque des autres cégeps avant de commander;
- les **2/3** vont commander un document qu'ils trouvent dans la banque d'un cégep voisin s'il s'agit d'un ouvrage de référence générale, d'un document demandé par un département, d'un best-seller ou d'une nouveauté;
- **la moitié** vont plutôt commander un document qu'ils trouvent dans la banque d'un cégep voisin s'il s'agit d'un ouvrage de référence spécialisée ou d'un ouvrage de classification et de catalogage;
- la présence d'un document dans la banque d'un cégep voisin influence peu la décision d'achat (**11** sur **12**);
- **la moitié** pensent que Renard permet à chaque collège de mieux développer sa collection; que Renard permet à des cégeps voisins d'agencer le développement de leurs collections;
- par contre,les collèges voisins n'ont pas de contacts entre eux pour agencer le développement de leurs collections;
- malgré tout, **le quart** des répondants prépondérants croient qu'il est possible d'harmoniser les collections entre cégeps voisins.

Lorsqu'on demande aux professionnels si Renard permet de rationaliser le développement des collections par le biais du choix documentaire, ils répondent tous (à une exception) en substance ceci :

> "**non, pas vraiment**. Par contre, Renard nous permet souvent de valider nos choix. Lorsque le même document est acquis par plusieurs cégeps, c'est rassurant. Renard nous permet de voir ce qui s'achète ailleurs et parfois même de changer un choix (mais c'est marginal). Par contre, on fait des économies de temps en imprimant le résultat d'une recherche en vue d'une commande. Ça évite des retranscriptions."

Presque tous confirment que la part la plus importante du budget va au choix départemental, là où la voix des professeurs est prépondérante.

Le courrier inter-collèges sert beaucoup pour échanger des périodiques en double ou tenter d'obtenir des numéros manquants. Cela permet de compléter des collections sans frais. Cela témoigne aussi, hélas, de la piètre qualité du service de certains grossistes ou éditeurs de revues. Un peu dans la même veine, on s'échange aussi des photocopies de pages de volumes qui ont été endommagées, déchirées ou découpées. On répare ensuite les volumes avec les pages photocopiées.

- **les autres ressources matérielles**

Renard n'a pas généré de besoins nouveaux en formulaires de diverses natures, du moins de façon significative. De tout temps, tous les services d'une institution ont besoin d'un certain nombre de formulaires pour fonctionner, les bibliothèques de même.

Quant aux ressources informatiques des collèges, elles ne sont guère taxées sinon de façon marginale puisque les banques des collèges sont installées sur le serveur de la Fédération des cégeps.

7.10.3 Les impacts sur les ressources financières

Il suffit de reproduire ici les coûts identifiés à la section 6.16. Pour l'ensemble du réseau, la facture annuelle s'élève à 530,000 $ en tenant compte des coûts cachés identifiés et calculés. Pour les sept collèges visités, la somme est de 132,015 $ à laquelle on ajoutera 9,400 $ pour les coûts cachés.

Une question a voulu connaître les perceptions de tous et chacun à propos des coûts de Renard.

Questions	directeurs des services pédagogiques	cadres-responsables	professionnels	technicien en documentation	agents de bureau
7. Selon ma perception,					
. Renard ne coûte pas cher pour les services qu'il rend	1	0	5	8	3
. Renard coûte assez cher pour les services qu'il rend	2	6	3	5	1
. Renard coûte trop cher pour les services qu'il rend	2	2	0	2	0
. Je ne sais pas	2	0	1	13	7

On voit donc que les réponses des cadres-responsables et des directeurs des services pédagogiques ne vont pas dans le même sens que celles de leurs employés.

Les achats regroupés de formulaires en série ont aussi conduit à des économies en réduisant les coûts unitaires. Malheureusement, le compte-rendu de ces économies n'apparait pas au rapport annuel mais elles sont réelles.

7.11 Les impacts de Renard sur les étudiants et les professeurs

Disons d'entrée de jeu que la seule façon vraiment certaine de connaître les impacts de Renard sur les étudiants et les professeurs eût été de les interroger.

Une action de cette envergure était carrément hors de portée de l'entreprise que nous sommes en train de conduire. Nous avons aussi mentionné (section 7.4) que ni les étudiants ni les professeurs n'ont directement accès au réseau fonctionnel. Par contre, nous avons déjà un certain nombre de perceptions générales quant à l'utilité de Renard pour les étudiants et les professeurs; elles ont été présentées dans les sections précédentes. Posons maintenant une question un peu plus ciblée que celle de l'utilité de Renard.

Questions	Professionnels	Technicien en documentation	Agents de bureau
115. J'estime que le bénéfice **le plus grand** que les étudiants retirent de Renard est :			
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	1	3	4
. des documents disponibles plus rapidement grâce au traitement informatisé	7	19	4
. le prêt-entre-bibliothèques	1	5	0
. la possibilité de faire des recherches dans le réseau	0	2	3
. autre	0	0	0
116. J'estime que le bénéfice **le plus grand** que retirent les professeurs de Renard est :			
. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	1	3	5
. des documents disponibles plus rapidement grâce au traitement informatisé	3	14	5
. le prêt-entre-bibliothèques	3	8	0
. la possibilité de faire des recherches dans le réseau	2	4	1
. autre	0	0	0

On cite majoritairement que le traitement documentaire informatisé (documents disponibles plus rapidement) est le bénéfice le plus grand que retirent les étudiants (30 répondants). La recherche en réseau (8 répondants) vient en second. Il y a aussi 8 répondants incapables d'identifier le plus grand bénéfice que retirent les étudiants.

Pour les professeurs, l'informatisation vient aussi en premier (22 répondants) suivi des PEB (11 répondants). Il y a 9 répondants incapables d'identifier le plus grand bénéfice que retirent les professeurs. La recherche en réseau (7 répondants) vient en dernier.

Examinons davantage certains extrants de Renard susceptibles d'avoir des impacts sur les étudiants et les professeurs.

- **les prêts-entre-bibliothèques**

  Selon les professionnels, ils sont surtout utiles aux professeurs. Selon la perception de cadres et professionnels, les PEB donnent accès à des documents qui, autrement, ne seraient pas nécessairement acquis. En somme, les PEB élargissent l'éventail des documents disponibles à coûts relativement bas.

  Nous avons décidé de ne pas traiter le PEB comme facteur ayant un impact financier important parce que les budgets annuels d'acquisition sont fixes. Si un collège avait acheté tous ses PEB, ce sont d'autres documents qui n'auraient pas été acquis. En ce sens, il n'y a pas d'avantages **financiers** à retirer des PEB mais un accroissement de services (ce que disent, d'ailleurs, ceux qui se sont

exprimés sur le sujet). Évidemment, ces impacts sont proportionnels au nombre de documents empruntés.

- **certaines listes informatisées**

Parmi tout l'éventail des listes informatisées, certaines peuvent être particulièrement intéressantes pour les professeurs et/ou les étudiants comme la liste des nouveautés et celle des commandes et engagements. L'impact de ces listes n'est pas mesurable. Ont-elles pour résultat de faire augmenter le nombre de prêts ou la lecture? Quel est l'impact de la liste des commandes et engagements sur les départements? Peut-être en leur évitant une comptabilité manuelle? Mais ce n'est pas certain. Avant Renard, on avait plutôt tendance à s'en remettre au personnel de la bibliothèque pour le suivi budgétaire.

- **le dépliant Renard**

Il a été distribué dans les cégeps mais son impact sur les professeurs n'a pas été mesuré.

- **autres impacts possibles**

On peut se demander si Renard a augmenté l'accessibilité aux collections d'une façon quelconque. Cette question a été posée aux professionnels sous la forme suivante : Renard a-t-il permis d'accroître l'accessibilité à vos collections? Si oui, comment cela s'est-il traduit dans votre collège? Voici leurs réponses :

. deux professionnels ne trouvent pas que Renard a accru de façon substantielle l'accessibilité de la collection aux étudiants et aux professeurs;

. les sept autres répondants pensent que oui. Les PEB sont cités trois fois; le gain de rapidité dans le traitement documentaire (grâce à l'informatisation) est cité 4 fois; un répondant ajoute le commentaire suivant : Renard nous permet

de suivre la trace d'un document dans la chaîne documentaire; c'est une forme d'accroissement de l'accessibilité.

Pour les cégeps où existe un lien informatique entre leur banque Renard et leur banque locale, la normalisation de certains champs utiles aux professeurs et aux étudiants (tels auteurs, titres) peut faciliter la recherche. Nous savons tous que, pour un ordinateur, Michel Tremblay, M. Tremblay, Tremblay Michel et Tremblay M. sont quatre personnes différentes et seront logées à quatre endroits différents.

Dans l'ensemble, Renard a certains impacts sur les étudiants et les professeurs mais ils sont difficilement mesurables. Le plus visible est sans doute les PEB qui sont rendus possibles grâce à BANCO et la recherche en réseau. L'accélération du traitement documentaire est de l'avis de tous, un bénéfice prépondérant; plusieurs l'associent à un accroissement de l'accessibilité à la collection.

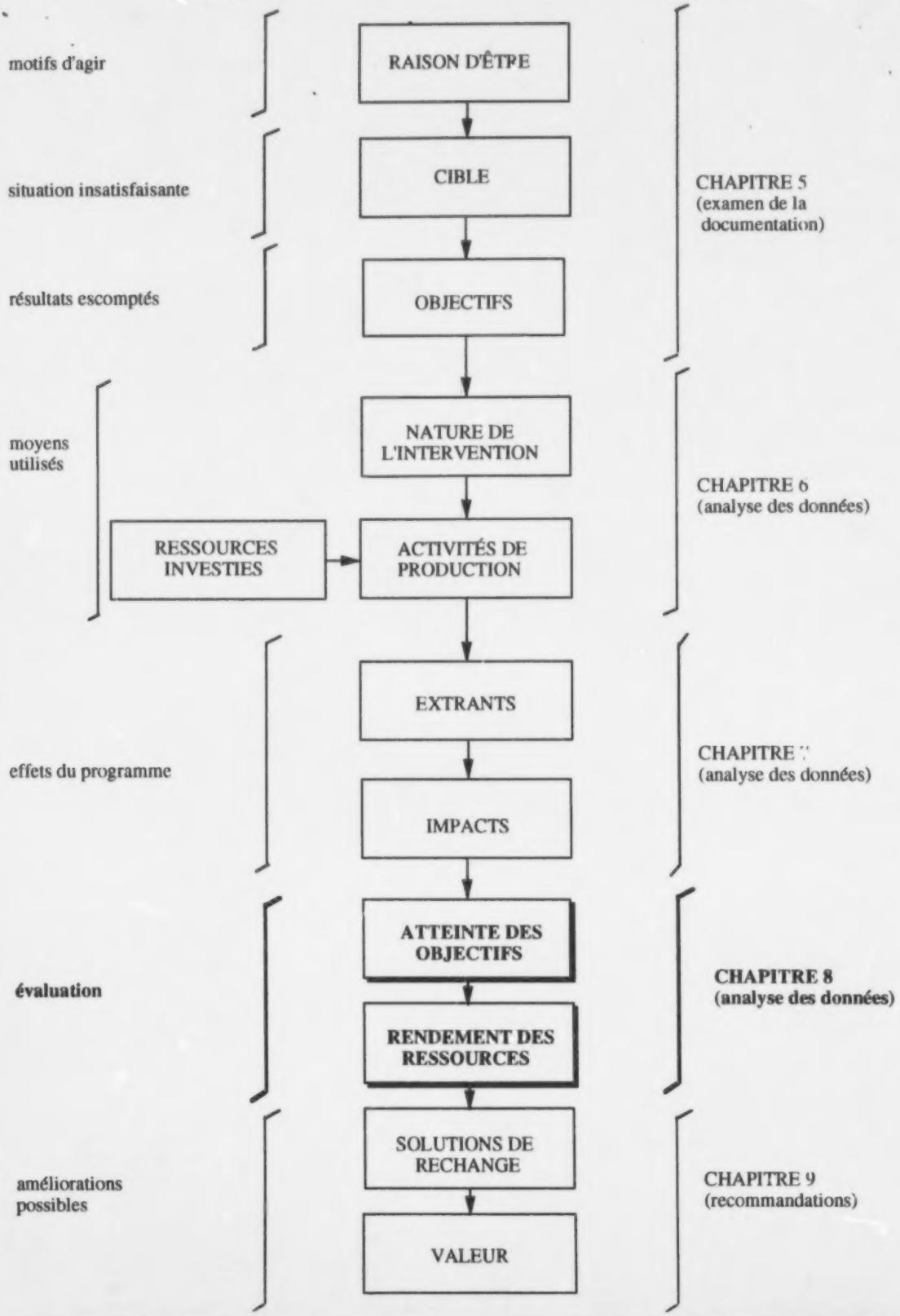
7.12 La conclusion

Ce chapitre termine l'utilisation de la deuxième partie de la grille de Marceau **et al.**, plus spécifiquement celle qui traite des extrants et des impacts. Cet examen s'est réalisé à l'aide des réponses fournies aux questions pertinentes à ces deux sujets. Nous avons d'abord examiné les extrants du réseau fonctionnel et ceux du réseau participatif. Un tableau nous a permis de rattacher les extrants aux activités de production, objet du sixième chapitre.

Les impacts du réseau Renard ont été traités dans la dernière partie du chapitre, selon le découpage suivant : les impacts sur les institutions et ceux sur les étudiants et les professeurs.

8. ANALYSE DES DONNÉES; QUESTIONS D'ÉVALUATION PROPREMENT DITE

GRILLE DE MARCEAU, OTIS ET SIMARD (1992)



8. L'ANALYSE DES DONNÉES : LES QUESTIONS D'ÉVALUATION PROPREMENT DITE

8.1 L'introduction

Nous abordons la dernière partie de la grille de Marceau **et al.**, celle qui traite de l'évaluation proprement dite. Le chapitre 8 sera consacré à la mesure de l'atteinte des objectifs. Cette évaluation ne saurait être entièrement détachée du cadre financier dans lequel évolue le réseau collégial présentement ni des attentes générales du grand public vis-à-vis de ses organismes, celles de l'efficacité et de l'efficience. Nous débuterons ce chapitre en examinant l'évolution naturelle de la cible, c'est-à-dire, comment et dans quels sens auraient évolué les bibliothèques collégiales sans l'apport de Renard. Nous le terminerons par l'examen du degré de cohésion de divers intervenants vis-à-vis de grands objectifs de Renard et de l'adhésion qu'ils y portent. Ce sera une sorte d'introduction aux recommandations qui feront l'objet du dernier chapitre.

Pour nous mettre en appétit, une réflexion particulièrement appropriée de Marceau, Otis et Simard (1992, p. 466) :

> "La mesure de l'atteinte des objectifs n'exige pas la connaissance de l'état de la cible AVANT intervention puisqu'elle ne compare que l'état de la cible APRÈS intervention à l'objectif. Cette ignorance d'une information si importante se paie chèrement : elle discrédite la plupart du temps la signification de l'atteinte des objectifs. En effet, un programme peut atteindre ses objectifs sans qu'on sache si la cible se retrouve dans un état vraiment différent après l'intervention (gouvernementale)."

La grille que nous avons suivie tout au long de cette étude nous met à l'abri de pareils discrédits.

8.2 L'évolution naturelle de la cible

Pour connaître les bienfaits **uniquement** imputables à l'implantation de Renard, il faut examiner comment les bibliothèques collégiales se seraient normalement développées sans l'apport de Renard. En d'autres mots, nous tenterons de décrire **l'évolution naturelle** de la cible, une façon de départager les gains nets des gains bruts.

D'abord, une considération générale servant à encadrer cet examen. Il est bien certain que **l'évolution aurait été différente selon les cégeps, leurs priorités, leurs conditions financières, les pressions exercées par leurs milieux et toutes autres raisons qui s'appliquent à tous les dossiers de compétence collégiale**. Au pire, le traitement serait encore entièrement manuel; au mieux, l'informatisation d'un certain nombre d'activités aurait été réalisée. Nous allons maintenant identifier des évolutions naturelles possibles du traitement de la documentation dans les bibliothèques collégiales.

- relativement à l'acquisition de la documentation
  - l'achat d'un système de gestion documentaire déjà sur le marché comme les logiciels Multilis, Regard et Best-Sellers; ils serviraient aussi pour le prêt;
  - le développement local d'un module d'acquisition;
  - l'intégration des activités d'achat de documents au système informatisé d'achats dont tout collège est doté.

On comprendra que ces trois options nécessitent des déboursés soit en ressources humaines (pour créer ou aménager un système local) soit en ressources financières pour en acheter un.

- relativement au catalogage et à la classification

  À moins d'acheter des fiches produites par des organismes tels S.D.M. ou de s'abonner à des banques spécifiques, toutes les activités de catalogage et de classification n'auraient pas évolué. Sans Renard, donc, les bibliothèques des années '90 en seraient sensiblement au même point que celles des années '60 pour ces activités : **chaque document serait intégralement traité par chaque collège, même si le taux de duplication des documents est élevé.**

  Il va sans dire que les productions informatiques de listes, fiches, étiquettes, etc. seraient dépendantes des logiciels achetés ou développés.

  En résumé, il est possible que des cégeps eussent choisi d'informatiser certaines activités localement mais l'absence d'un réseau et d'une banque commune auraient empêché le catalogage dérivé.

- relativement aux activités de concertation entre cégeps

  En théorie, rien n'empêche que toutes les activités qui sont nées des liens tissés entre les cégeps n'aient pu se réaliser sans Renard. En pratique, nous sommes forcés de constater que ces liens étaient à peu près inexistants avant Renard. Relativement à ces activités de concertation, l'évolution naturelle de la cible est bien peu probable, d'autant plus qu'il n'existe pas de lieux formels de concertation autres que Renard et ses comités. Les achats regroupés, la normalisation, les ateliers de formation, la circulation d'informations, les prêts-entre-bibliothèques, tout ça serait sensiblement inexistant sans Renard.

En résumé, il est peu probable que le réseau participatif ne se soit développé sans Renard et que ses activités et extrants eussent existé.

On doit donc conclure que Renard a effectivement modifié la cible, d'abord par l'introduction de l'informatique pour le traitement documentaire et ensuite grâce à BANCO qui permet le catalogage dérivé. Il a permis le développement du réseau participatif, bien peu probable autrement. **Non, les bibliothèques collégiales ne seraient pas exactement ce qu'elles sont aujourd'hui, sans Renard.**

8.3 La mesure de l'atteinte des objectifs

Pour Marceau, Otis et Simard, la mesure de l'atteinte des objectifs ne constitue pas l'élément déterminant pour démontrer le bien-fondé ou non d'un programme. Ils expliquent leur position comme suit (1992, p. 466) :

> "La signification réelle de l'atteinte des objectifs dépend de la détermination pertinente des objectifs eux-mêmes... Aussi, à moins d'un travail particulièrement rigoureux lors de la définition des objectifs (ce qui est à vérifier, car c'est peu fréquent), la mesure de l'atteinte des objectifs peut être source de confusion plutôt que de contribuer à porter un jugement d'ensemble sur le programme."

Les réponses au questionnaire et celles reçues lors des entrevues nous fournissent les éléments nécessaires pour évaluer l'atteinte des objectifs de Renard. Commençons par quelques réflexions sur les objectifs mêmes :

- **rationaliser le développement des collections;**
- **améliorer l'accessibilité des collections;**
- **améliorer le service à la clientèle;**
- **favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques;**

- **améliorer, tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées».**

La première constatation qui s'impose, c'est qu'aucun de ces objectifs ne s'adresse de **façon spécifique** au réseau fonctionnel, celui-là même qui sous-tend les deux autres réseaux et qui est **presque l'unique porteur des coûts**. Quelle devrait être sa contribution à l'atteinte des objectifs? Cette absence d'attentes, voire de directives laisse son développement se faire un peu au gré des circonstances, des demandes ou des pressions. On peut trouver mille et une façons d'améliorer le service à la clientèle sans faire appel à un système informatique!

La deuxième constatation, c'est que ces objectifs sont si larges qu'il ne sera à peu près pas possible de démontrer formellement s'ils ont été atteints. Ainsi, deux ou trois nouveaux services imputables à Renard suffiront-ils à démontrer que l'objectif d'améliorer le service à la clientèle a été atteint? En faudrait-il plutôt dix ou vingt? Toujours sur le même propos, il est tout à fait possible que cette amélioration de services à rendre se traduise par telles attentes dans tel cégep et telles autres dans tel autre mais comme ces attentes ne sont pas précisées, l'un et l'autre des collèges pourront être insatisfaits des résultats obtenus, en dépit de réalisations évidentes.

La troisième constatation, c'est que certains objectifs peuvent devenir contradictoires. Un objectif d'**amélioration de services** appelle à du **développement**, souvent supporté par certaines **dépenses**. Deux autres, sur la **rationalisation** et l'**efficience**, invitent plutôt à des **économies** Selon que l'on privilégiera le premier ou les seconds, les attentes vis-à-vis Renard seront, elles aussi, contradictoires d'un cégep à l'autre. Cette constatation nous ramène directement à Michel Crozier, le grand sociologue de l'organisation du travail (1977, p. 311) :

> "Les parties peuvent mettre en oeuvre une politique dont les objectifs initiaux sont ambigus et même contradictoires. Vouloir clarifier à l'avance les objectifs rendrait l'accord impossible."

Mentionnons enfin que les objectifs ne sont pas tous **indépendants** les uns des autres. Améliorer l'accessibilité des collections concoure à améliorer le service à la clientèle; rationaliser le développement des collections concoure à améliorer le rapport biens et services produits / ressources utilisées. En d'autres mots, des effets qui atteignent un objectif contribuent **nécessairement** à l'atteinte d'un autre; les PEB en sont un bel exemple. Attention : un petit nombre de réalisations peuvent ainsi servir à démontrer l'atteinte de plusieurs objectifs.

Pour examiner l'atteinte des objectifs, nous utiliserons les réponses qui ont été fournies aux chapitres 6 et 7.

8.3.1 Rationaliser le développement des collections

Toutes les réponses aux questions relatives au choix documentaire montrent que Renard n'a pas réussi - sinon marginalement - à rationaliser le développement des collections entre les collèges et qu'il n'y a pas d'approches en ce sens. Renard n'a pas eu, non plus, d'influence significative sur le choix documentaire au sens où Renard n'a pas été générateur d'économies sous ce rapport. Par contre, Renard

permet de valider des choix et d'économiser du temps de recherche par divers moyens. Mais, en dépit des avantages précités, **l'objectif de rationaliser le développement des collections n'a pas été atteint.**

8.3.2 Améliorer l'accessibilité des collections

Les réponses nous indiquent que cet objectif a été **partiellement atteint, surtout par les prêts-entre-bibliothèques**. Pour l'instant, on en compte quelques centaines par année, par institution. On a aussi cité la rapidité (grâce à l'informatisation) comme une forme d'amélioration de l'accessibilité. Nous examinerons cette affirmation plus en détail un peu plus loin puisqu'elle a été fréquemment mentionnée.

La normalisation de certains champs d'une notice, champs particulièrement utiles aux professeurs et aux étudiants peut accroître l'accessibilité des documents.

On ne mentionnait pas d'autres gains d'accessibilité grâce à Renard.

8.3.3 Améliorer le service à la clientèle

Cet objectif-parapluie a été examiné sous diverses facettes à la fois dans le questionnaire et les entrevues. On notera qu'il s'agit de services **à la clientèle**, c'est-à-dire aux étudiants et aux professeurs. Quatre questions (9, 10, 115 et 116) ont permis de dégager des perceptions générales : **le personnel des bibliothèques semble bénéficier davantage des bienfaits de Renard que les étudiants et les**

professeurs. On mentionne souvent la rapidité comme l'avantage prépondérant de Renard pour les clients qui n'ont pas (ou peu) - faut-il le rappeler - directement accès à son réseau informatique.

Nous allons examiner si et comment Renard a permis d'améliorer le service **à la clientèle** sous deux angles : **l'amélioration de l'information disponible** et **l'accélération du traitement de l'information**.

- amélioration de l'information disponible

  Renard permet effectivement d'améliorer la quantité et la qualité de l'information mise à la disposition des étudiants et des professeurs, particulièrement grâce aux activités et aux extrants du réseau fonctionnel. De façon spécifique :

  - l'accès au catalogage des autres cégeps (BANCO) élargit l'éventail de la documentation disponible, permet des réponses quasi-immédiates (en autant qu'un port d'entrée est disponible) et favorise les PEB;
  - certaines listes informatiques mises à la disposition des professeurs et des étudiants donnent une information plus exacte, plus complète et plus rapide que ne sauraient le faire des listes manuelles qui, elles, ne colligeraient que des informations essentielles;
  - grâce à l'intégration des modules de traitement documentaire, les professeurs peuvent suivre leurs commandes et leur progression dans la chaîne de travail.

Il est donc indéniable que Renard a amélioré le service à la clientèle **sous l'angle de la disponibilité de l'information**. Par contre, les **impacts** de cette disponibilité accrue sur les étudiants et les professeurs ne sont ni connus ni mesurables.

- amélioration du traitement de l'information

  Puisque la clientèle n'a pas directement accès au réseau informatisé, cette amélioration du traitement se traduira surtout pour elle, par une augmentation de la rapidité du traitement. Puisqu'il s'agit là, selon plusieurs, d'un **avantage prépondérant de Renard pour la clientèle**, cette question mérite d'être attentivement examinée.

Qu'un système informatique améliore la rapidité de production de documents en série, point n'est besoin, aujourd'hui, d'en faire la démonstration. Que Renard accélère le catalogage et la classification, cela a été écrit dans les réponses aux questions sur ces sujets. Mais là n'est pas la question. Celle qui nous intéresse vraiment est la suivante : **Renard permet-il de raccourcir le temps de transit d'un document dans la chaîne documentaire**?

Évidemment, la réponse aurait pu venir de statistiques prises avant et après l'implantation de Renard. Elle aurait alors été inattaquable, à condition que l'échantillonnage eût été représentatif. De telles données n'existent pas. C'est donc dans **l'examen des pratiques** que nous trouverons, possiblement, la réponse à cette importante question.

Le traitement documentaire passe par l'acquisition, la classification et le catalogage. Tout se termine par le classement des volumes sur les rayons. Nous allons identifier certaines activités, où le paramètre "temps" mérite d'être examiné.

Étape de l'acquisition : toutes les opérations qui sont informatisées sont accélérées. Par contre, Renard n'a aucun effet sur les opérations suivantes :

- le délai entre l'envoi d'une commande et la réception de la marchandise. Il peut varier de quelques jours à quelques semaines et même, occasionnellement, à quelques mois;
- l'autorisation d'une commande. Selon les collèges, ce sont les cadres ou les professionnels qui fournissent ces autorisations. Chacun a sa pratique. Mais si ces signatures se font avec des délais d'un jour ou deux ou même davantage, alors les gains de temps de l'informatisation seront pratiquement effacés ;
- le mode de travail de la préposée aux acquisitions peut contribuer, lui aussi, à annuler les gains potentiels de l'informatisation. Si, par exemple, on attend de cumuler un certain nombre de bons d'achats ou de réquisitions avant de procéder.

En d'autres mots, il est tout à fait possible que diverses pratiques locales annulent en partie les gains de temps qui pourraient être réalisés au niveau de l'acquisition de la documentation.

Étapes de la classification, du catalogage et du classement: on peut faire des constats relativement semblables pour la classification et le catalogage. Bien que le catalogage dérivé accélère le traitement de la documentation, diverses embûches peuvent pratiquement annuler ces gains. Par exemple :

- des ports d'entrée peuvent être partagés entre plusieurs employés; cela peut ralentir le traitement;
- la retranscription de certaines données (au lieu de faire des corrections directement à l'écran) diminue le gain de temps potentiel;
- le fait d'avoir à choisir entre 5, 10 ou 20 notices pour un même document peut effacer des gains de temps;
- le classement sur les rayons des nouveaux documents traités peut attendre des heures ou des jours, selon les pratiques locales.

Il est donc difficile d'affirmer que Renard réduit de façon substantielle le temps de transit d'un document dans la chaîne documentaire parce que diverses pratiques peuvent ramener ces gains à des valeurs nominales. Il a, par contre, une influence certaine sur les opérations informatisées.

En résumé, Renard a contribué à améliorer le service à la clientèle par l'amélioration de l'information disponible (quantité, qualité) mais les impacts n'en sont pas connus. Il est possible que Renard ait diminué le temps de transit d'un document dans la chaîne documentaire mais diverses pratiques peuvent rendre ces gains non signifiants.

Avec un objectif aussi vaste que l'amélioration des services à la clientèle, il est impossible de démontrer s'il a été réalisé ou non. Cela dépend des attentes de chacun. Pour certains, l'objectif sera largement atteint; pour d'autres, les réalisations seront carrément insuffisantes.

8.3.4 Favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques

Le développement du réseau participatif, ses extrants et ses impacts dont nous avons fait état aux chapitres 5, 6, 7 montrent que cet objectif a été atteint. Le **sens d'appartenance** à un réseau est vivant et bien entretenu par une brochette d'activités partagées. **La réalisation de cet objectif est sans doute l'une des plus belles réussites du réseau Renard**.

8.3.5 Améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits /ressources utilisées»

Ce cinquième objectif, parce qu'il s'inscrit dans l'examen du rendement général des ressources, sera traité dans la section suivante.

8.4 Le rendement des ressources

Parler du rendement des ressources, c'est aborder les concepts d'efficacité et d'efficience. En d'autres mots, **Renard fait-il ce qu'il doit faire et le fait-il bien**? Cette question, nous l'avons posée de façon assez générale, et de façon plus particulière dans les cégeps visités.

8.4.1 **Efficacité générale de Renard** (réseau fonctionnel)

Nous venons de voir que Renard a modifié l'état des bibliothèques collégiales et a atteint, à des degrés divers, certains objectifs qui lui avaient été assignés. En ce sens, Renard a fait preuve d'une efficacité certaine. Toutefois, la pratique de conduire **tout** le développement informatique **en réseau** est contestable parce qu'il n'est pas efficace de mettre en réseau des informations qui ne sont pas **partagées** entre les cégeps. Ainsi, en développant un module de **prêts en réseau**, Renard n'a pas fait preuve d'efficacité parce que le prêt documentaire est une activité strictement locale qui n'amène **aucun gain d'efficience au niveau de l'ensemble des cégeps**. L'examen attentif du module Périodiques (annoncé pour bientôt) permettra d'évaluer si cette décision a été efficace. Ça le sera selon le degré d'informations partagées entre les cégeps pour le traitement des périodiques.

Par contre, le développement de deux modules : catalogage et recherche en réseau, s'appuie sur des informations partagées que s'échangent les collèges entre eux. Ce sont là des exemples de développements efficaces. Le module Acquisition fait un peu appel au partage des données avec d'autres cégeps. Son développement en réseau peut être questionnable. **On comprendra qu'un module informatique peut être très utile sans qu'il soit efficace de le développer en réseau**.

8.4.2 Efficience générale de Renard

Examiner l'efficience de Renard, c'est examiner la performance du logiciel, de l'équipement, de l'architecture technologique et du personnel préposé à son développement et à son entretien. Ce n'était pas l'objet de cette étude. Toutefois, des commentaires, remarques, questionnements maintes fois exprimés à l'endroit de l'un ou l'autre des éléments mentionnés précédemment indiquent qu'il y a là matière à une évaluation approfondie.

Parler d'efficience générale, c'est aussi parler de **BANCO, la raison d'être du réseau Renard**. Or l'examen de la constitution de cette banque (section 7.3), la juxtaposition de multiples notices pour le même document avec, en corollaire, un accroissement excessif des données identiques et des besoins incessants d'espaces magnétiques nous amènent aisément à conclure que **cette banque est inefficiente, c'est-à-dire qu'elle ne concoure pas à rationaliser les ressources, bien au contraire**. Ce qui ne l'empêche pas d'être utile, évidemment.

8.4.3 Efficience de Renard dans les cégeps visités (réseau fonctionnel)

Cela constitue, somme toute, le dernier objectif de Renard : améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport «biens et services produits / ressources utilisées».

Sans reprendre tout le développement apporté dans certaines sections précédentes, nous pouvons affirmer que Renard a amélioré la qualité et la quantité de l'information disponible. Par contre, en dépit de gains de productivité cités, peu se sont matérialisés. **Il est possible que l'inneficience de BANCO annule une partie de cette productivité attendue**. Lorsque plusieurs notices existent pour le même document, il faut choisir celle qui convient le mieux ou encore, il faut corriger une notice existante pour la rendre conforme à tel standard. Voilà tout le problème de la normalisation posé et voilà une perte d'efficience.

Questionnés sur l'incidence du temps-réponse sur leur productivité (question 78), 35 employés (sur 50) sont assez et complètement d'accord pour affirmer le lien entre les deux. Cela nous ramène aussi à BANCO, de façon indirecte.

Quelques autres mesures, telles les achats regroupés, sont des exemples de gains d'efficience. De nouveaux services sont imputables à Renard; ils ont été identifiés aux sections traitant des extrants et des impacts.

En résumé, on peut créditer Renard d'avoir amélioré la qualité de certains biens et services pour des coûts moyens annuels s'élevant à 20 000 $ par cégep. Par contre, il est plus difficile d'attribuer à Renard des gains substantiels quant au rapport quantitatif des biens et services / ressources, quoique certains existent et ont été indiqués aux endroits appropriés.

8.4.4 Efficience de l'acquisition, du catalogage et de la classification dans la région montréalaise

La cueillette de certaines informations dans le cadre de cette étude peut nous amener à réfléchir sur l'efficience globale d'une partie du traitement documentaire effectué dans la région montréalaise, **sous l'angle suivant** :

L'île de Montréal et sa proche banlieue compte une dizaine de cégeps situés à une quinzaine de kilomètres les uns des autres. Présentement, pour des achats et du traitement documentaire à **haut taux de duplication**, le coût annuel de traitement pour 8 d'entre eux est le suivant :

- achat d'outils spécialisés : **39,118 $**
- coût de main-d'oeuvre (acquisition) : **391,431 $**
- coût de main-d'oeuvre (classification et catalogage) : **757,023 $**
- facture annuelle totale : **1 187,572 $**

Et le coût annuel d'abonnement à Renard n'est pas inclus!

On comprendra bien que ce n'est pas le travail individuel de chacun et chacune qui est questionné mais plutôt **les duplications inévitables entre cégeps voisins pour opérer dans la configuration actuelle**.

8.4.5 Renard et les "free-riders"

Un "free-rider" est celui qui tire des bénéfices et des avantages d'un système sans contribuer de façon raisonnable à en défrayer les coûts. Un facteur qui nuit à l'efficience. Il est probable que certains cégeps retirent davantage de Renard qu'ils n'y investissent et cela affecte le

rendement des ressources. Cette recherche en fournit deux indices. D'abord, la question 76 nous indique que la moitié des répondants affirment qu'il y a des banques qu'ils ne consultent jamais. Cela peut sans doute tenir au système de classification (Dewey vs Congress) mais aussi à la qualité des données. D'autres réponses vont d'ailleurs en ce sens. Un deuxième indice est que 5 institutions injectent peu de catalogage original dans la banque (section 7.3.4).

Nous venons de voir que les cégeps de la région montréalaise investissent des sommes considérables pour le traitement documentaire. Il est possible que d'autres institutions produisent, à une fraction de ces coûts, du traitement de faible qualité utilisé par aucun autre cégep, qui contribue à grossir inutilement BANCO. En retour, ces mêmes institutions récupèrent des notices de grande qualité produites ailleurs. Voilà l'illustration typique d'un "free-rider".

8.4.6 Renard vs d'autres systèmes fonctionnels utilisés dans les cégeps

Parler du rendement des ressources, c'est aussi regarder autour de soi et comparer. C'est, par exemple, sortir des bibliothèques et entrer dans d'autres services d'un collège. Nous avons fait cet exercice de façon très sommaire. Les systèmes de gestion financière et de gestion pédagogique sont présents dans tous les cégeps. Questionnés sur les coûts de main-d'oeuvre pour les exploiter et les entretenir, les coordonnateurs des centres d'informatique nous ont indiqué des montants annuels allant de 20 000 $ à 80 000 $ et même davantage. Une juste mesure de comparaison des trois systèmes aurait été un calcul du coût / transaction; cette donnée n'existe pas. Il est indéniable que le nombre de transactions annuelles des deux systèmes pré-cités excède largement celui de Renard. La prudence est donc de mise en comparant coût total des uns au coût total de l'autre. **On doit néanmoins reconnaître que l'exploitation de tout système informatique s'accompagne de coûts récurrents**.

Nous pouvons aussi aborder cette question de rendement selon la perspective suivante. La section 6.16 nous a indiqué que les coûts d'abonnement à Renard s'échelonnaient entre 14 000 $ et 24 000 $. Cela représente une fraction plus ou moins significative (de 0,5 à 1) d'un poste d'agent de bureau. Serait-il plus rentable d'annuler l'abonnement au réseau et de le remplacer par de la main-d'oeuvre additionnelle, de revenir au traitement manuel, de développer un logiciel local, de s'abonner à un logiciel déjà existant? **Au mieux, une fraction de ces 20 000 $ pourrait être récupérée**.

L'examen du rendement des ressources nous amène à conclure que **le réseau Renard est relativement efficace et plutôt inefficient principalement parce que sa banque, raison d'être du réseau ne génère pas toutes les économies attendues à cause des duplications et des qualités variables de notices**. Ces qualités variables peuvent être associées à des "free-riders" qui retirent de Renard davantage qu'ils n'y investissent. On peut aussi questionner l'efficience d'une facture annuelle globale dépassant un million de dollars pour traiter des documents à haut taux de duplication dans 8 cégeps relativement proches les uns des autres. Ces constatations seront commentées dans la section des recommandations. Mais avant, un détour pour parler de priorités vis-à-vis Renard, une sorte d'introduction aux recommandations.

8.5 Les priorités de Renard

La question 6 voulait mesurer la **cohésion** des divers intervenants dans le réseau Renard et leur **degré d'adhésion** aux objectifs généraux dont on a fait état au début de ce chapitre. On y ajoutait deux objets (ou moyens privilégiés pour atteindre ces objectifs) soit la poursuite de l'informatisation du traitement documentaire et l'implantation de la notice unique. Sept "objectifs" étaient donc présentés; il s'agissait de les prioriser (de 1 à 7). Voici les réponses obtenues par les 65 répondants.

Informatiser le traitement documentaire

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	3	0	3	1
cadres-responsables	3	3	2	0
professionnels	4	2	3	0
techniciens	12	5	10	2
agents de bureau	4	2	2	3

Rationaliser le développement des collections

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	1	1	5	0
cadres-responsables	0	2	6	0
professionnels	1	2	6	0
techniciens	3	7	17	2
agents de bureau	0	3	5	3

Implanter la notice unique

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	1	3	2	1
cadres-responsables	3	2	3	0
professionnels	2	2	5	0
techniciens	6	6	15	2
agents de bureau	2	0	6	3

Améliorer le service à la clientèle

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	3	2	2	0
cadres-responsables	3	2	3	0
professionnels	4	4	1	0
techniciens	14	5	9	1
agents de bureau	5	0	3	3

Favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	2	3	2	0
cadres-responsables	3	3	2	0
professionnels	1	2	6	0
techniciens	10	8	10	1
agents de bureau	2	3	3	3

Améliorer tant quantitativement que qualitativement le rapport biens et services produits /ressources utilisées

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	4	0	3	0
cadres-responsables	2	1	5	0
professionnels	1	6	2	0
techniciens	10	8	9	2
agents de bureau	4	4	0	3

Améliorer l'accessibilité des collections

	très prioritaire	assez prioritaire	peu prioritaire	ne s'est pas exprimé
	1er - 2e choix	3e - 4e choix	5e- 6e - 7e choix	
d.s.p.	0	5	2	0
cadres-responsables	2	3	3	0
professionnels	6	2	1	0
techniciens	7	14	6	2
agents de bureau	3	3	2	3

Nous ferons porter notre analyser sur les premiers et deuxièmes choix; ils sont les indicateurs les plus forts des priorités de chacun. L'addition des données donne les résultats suivants :

première priorité : améliorer le service à la clientèle, 29 voix, 44.6%;

deuxième priorité : informatiser le traitement documentaire, 26 voix, 40.0%;

troisième priorité : améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport biens et services produits/ressources utilisées, 21 voix, 32.3% ;

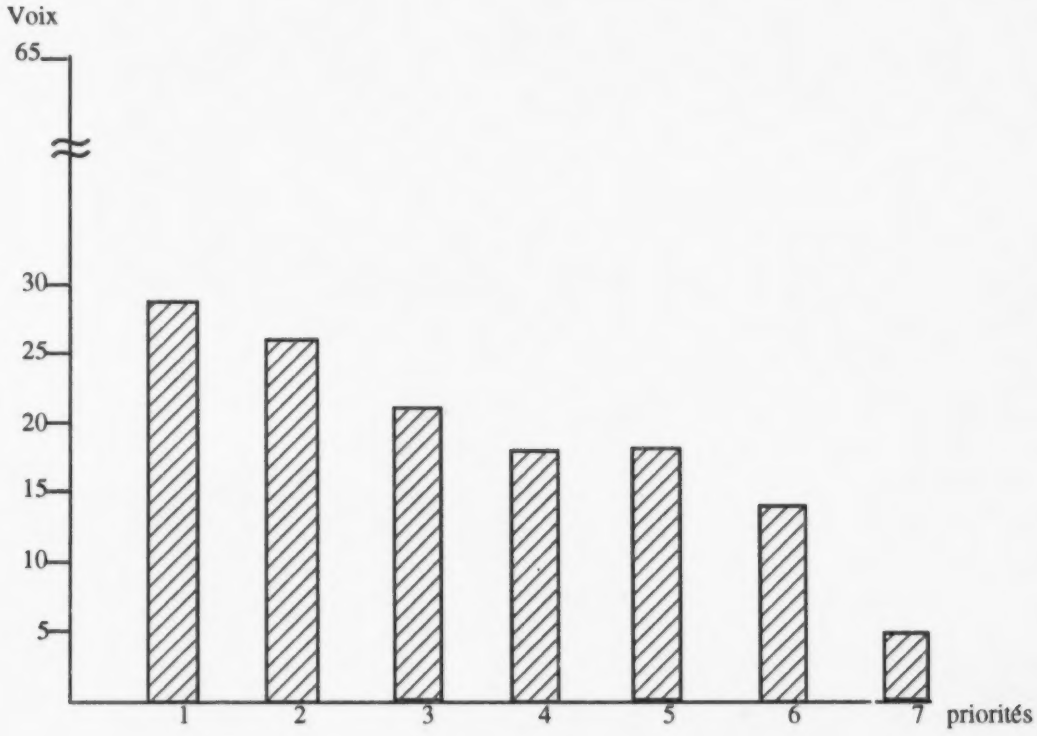
quatrième priorité : favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques, 18 voix, 27.7%;

cinquième priorité (ex equo) : améliorer l'accessibilité des collections, 18 voix, 27.7%;

sixième priorité : implanter la notice unique, 14 voix. 81.5%.

septième priorité : rationaliser le développement des collections, 5 voix, 7.7%.

Tableau du nombre de voix recueillies par chaque priorité



Force nous est de constater que les avis sont très partagés, si l'on exclut la dernière priorité qui ne recueille que 5 voix. **On se rappellera d'ailleurs que cet objectif n'a pas été atteint**. La situation est moins claire encore lorsqu'on effectue le découpage selon les fonctions.

- pour le groupe cadres et directeurs des services pédagogiques : 3 objectifs recueillent chacun 6 voix et un autre, 5;

- pour le groupe professionnels et techniciens en documentation, 1 objectif recueille 18 voix, 1 en recueille 16, 1 en recueille 12;
- pour le groupe des agents de bureau : 1 objectif recueille 5 voix, 2 en recueillent 4.

En somme, il n'y a pas un objectif qui reçoit une adhésion très claire dans aucun des groupes. Comme cette question de l'établissement des priorités doit guider normalement des décisions et des actions stratégiques, une question plus générale sur les attentes a été posée en entrevue pour permettre davantage l'expression libre sur ce sujet. Les réponses publiées ici ont reçu l'aval de plusieurs répondants.

- pour les cadres et directeurs des services pédagogiques : la notice unique; une banque unique, bien gérée, de dimensions finies; l'accès à des banques de données;
- pour les professionnels : la notice unique et la banque unique; une normalisation adéquate, raisonnable, poussée; l'accès aux vedettes-matières de l'université Laval; l'accès à des banques de données.

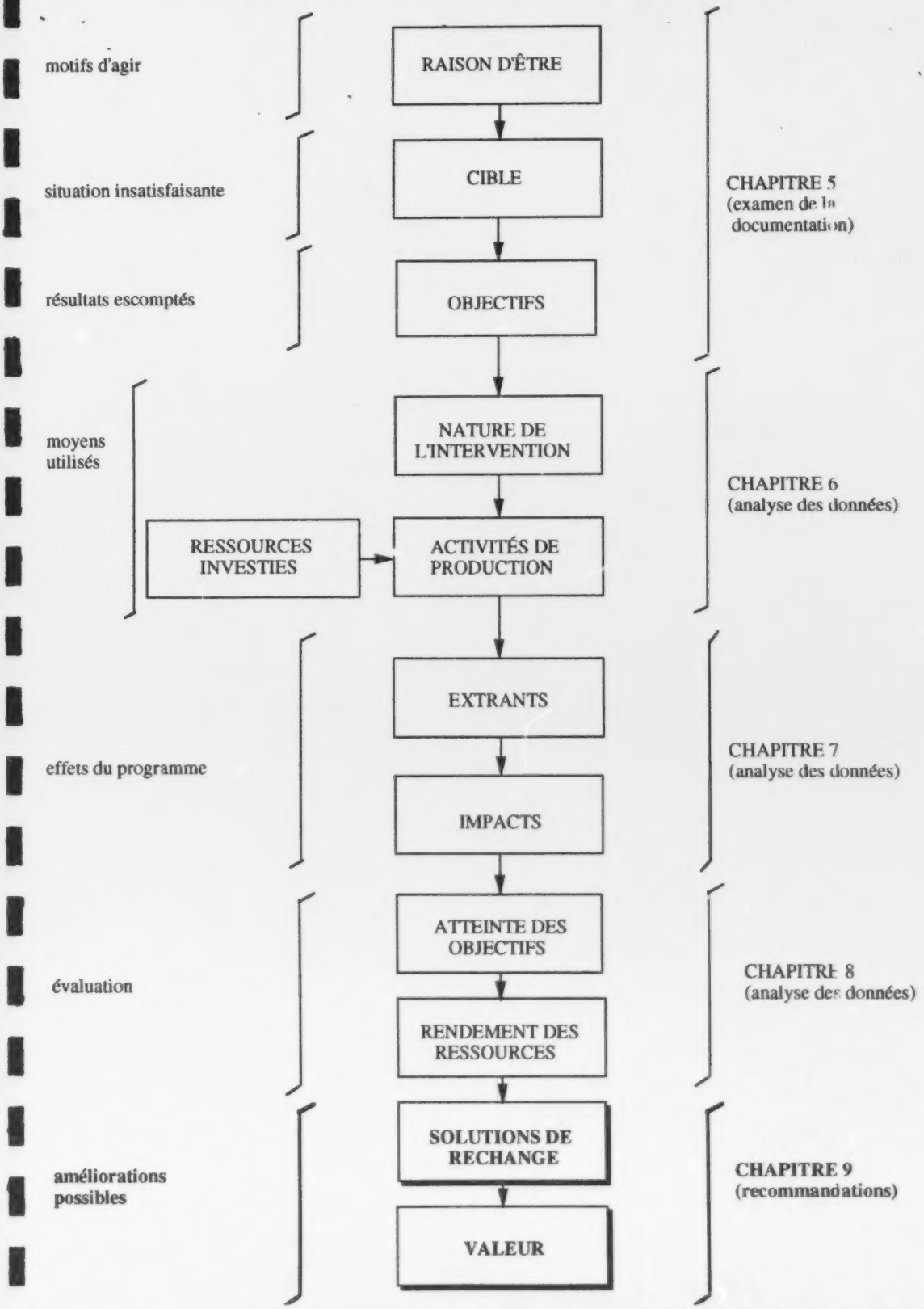
Ainsi exprimées, on conviendra que ces attentes convergent davantage. On notera aussi qu'elles sont presque toutes liées au réseau fonctionnel. Pourtant, l'implantation de la notice unique occupe l'avant dernière priorité sur le tableau précédent.

8.6 La conclusion

Nous venons de terminer le chapitre consacré à la mesure de l'atteinte des objectifs. C'était là la première partie du mandat. Les réussites sont assez variables. Il est indéniable que Renard a favorisé un développement concerté et coopératif des bibliothèques. Par contre, son influence a été marginale sur la rationalisation du développement des collections. Si Renard est relativement efficace dans son ensemble, sa banque de données, elle, est plutôt inefficiente. Dans un autre ordre d'idées, **les différents intervenants dans le dossier Renard, les directeurs des services pédagogiques jusqu'aux agents de bureau, ne s'entendent pas vraiment pour mettre les priorités aux mêmes endroits**.

9. RECOMMANDATIONS

GRILLE DE MARCEAU, OTIS ET SIMARD (1992)



9. LES RECOMMANDATIONS

9.1 L'introduction

Il sera difficile de suivre scrupuleusement Marceau, Otis et Simard pour cette étape-ci. Selon eux (1992, p. 469) :

> "... il devient nécessaire... de comparer la performance du programme... avec d'autres modes d'intervention possibles. C'est ainsi qu'on saura si le choix du moyen d'intervention a été le bon choix, celui qui résoud le problème à l'origine, au moindre coût; celui qui règle le problème en exigeant le moins de ressources possibles; celui qui tout en améliorant une situation, réduit le moins le bien-être de ceux à qui on a exigé des ressources."

Nous sommes incapables dans cette étude, de recueillir les éléments nécessaires pour démontrer de **façon non-équivoque** que l'établissement d'un réseau informatique a été la meilleure décision à prendre pour corriger la cible identifiée au début des années 1980. D'ailleurs, ce n'était pas le mandat. Toutefois, nous pouvons affirmer intuitivement que l'option choisie était intéressante **parce qu'elle a modifié la cible selon l'axe désiré**.

Nous avons affirmé dans les sections précédentes que Renard était relativement efficace quoique plutôt inefficient, surtout à cause de sa banque de données. C'est donc dans une recherche d'accroissement de l'efficience que nous allons nous engager dans les paragraphes à venir. Nous le ferons selon deux axes : celui des **clarifications** et celui des **examens à conduire**. Un dernier volet proposera une avenue propre aux cégeps de la région montréalaise. **Ces trois éléments constitueront nos recommandations**. La situation financière des collèges demeure la toile de fond sur laquelle elles s'inscrivent.

9.2 Renard et des clarifications

En choisissant de recueillir des informations auprès de divers groupes d'intervenants dans le dossier Renard, cette étude voulait tenir compte de plusieurs **perspectives** sur le même sujet et obtenir ainsi des informations plus complètes et crédibles. Les données que nous avons recueillies font ressortir des convergences mais aussi certaines divergences sur des objets particulièrement importants. Aussi, avant de parler d'avenir et de développement, certains **éléments déterminants doivent être clarifiés**.

9.2.1 Celui de la raison d'être du réseau Renard

L'examen des activités de traitement documentaire, d'une part et la définition d'un réseau et les déterminants qui justifient sa mise en oeuvre, d'autre part, nous amènent à proposer de reconnaître d'une façon claire et non équivoque que **la raison d'être du réseau Renard est la constitution d'une banque unique regroupant des notices uniques afin de hausser l'efficience du réseau collégial en matière de traitement documentaire**. La constitution d'une telle banque doit devenir l'**absolue priorité de travail du réseau fonctionnel**. À défaut de pouvoir la constituer dans des délais raisonnables et en dépit de réalisations intéressantes de Renard, les cégeps pourraient questionner le maintien d'un **réseau** qui aura failli à remplir sa mission première. **Voilà la première recommandation**.

9.2.2 Celui de la vocation de la banque de données

Nous avons vu émerger deux visions différentes à ce propos. Les professionnels ont plutôt tendance à voir les bibliothèques collégiales investies d'une mission de conservation du patrimoine alors que leurs supérieurs ne sont pas vraiment de cet avis. Opter pour une **banque du patrimoine** se traduit nécessairement par une croissance continue des données et de l'équipement qui les gère. BANCO peut être construite dans une optique différente, celle d'une **banque de travail** où les données seront élaguées ou archivées après un certain nombre d'années, selon des mécanismes et des politiques déterminés.

Puisque le temps-réponse a une incidence sur la productivité de plusieurs employés, que ce temps dépend, entre autre, de la grosseur de la banque et que des coûts y sont associés, **notre deuxième recommandation veut faire clarifier la vocation de BANCO par les institutions qui l'utilisent**.

9.2.3 Celui des attentes de chaque cégep et de chaque groupe vis-à-vis Renard

L'exercice de la priorisation des objectifs actuels nous a fait constater que les attentes sont plutôt éclatées. S'il en est ainsi de 7 collèges métropolitains, qu'en est-il de tous les autres! **Une faiblesse de tout système collectif est la difficulté de dégager des consensus clairs en vue de conduire des actions qui reçoivent l'aval de la majorité**. Il est normal que chaque institution,voire chaque groupe établissement leurs priorités selon leurs perspectives. D'aucuns envisagent Renard comme un outil de développement, d autres, davantage comme un outil d'économie. Ce sont là deux perspectives

difficilement conciliables. Il importe donc que les organismes-membres **négocient** et établissent entre eux un **corpus commun** qui comprendra minimalement la raison d'être du réseau.

Notre troisième recommandation vise à faire clarifier entre les collèges si les attentes de la majorité vont davantage dans le sens du développement ou dans celui des économies et de la rationalisation.

9.2.4 Celui de l'état de la cible en 1993

Tout l'exercice de cette étude nous a montré l'importance de bien identifier l'état de la cible **avant** de mettre en branle une série de décisions et d'actions telles la promulgation d'objectifs, la mise en place d'activités de production et l'injection de ressources.

En 1983 (et avant), la cible avait été très bien identifiée; nous avons précédemment établi le lien entre cible et activités de production de Renard. **Quel est l'état de la cible en 1993**? En d'autres mots, quelles sont les situations insatisfaisantes dans les bibliothèques collégiales, **actuellement**? On en cite deux depuis un certain nombre d'années dans des documents, mémoires, colloques, réunions ou congrès : la stagnation des budgets pour l'achat des volumes et le manque (ou la diminution) de personnel pour rendre des services aux étudiants et aux professeurs. **Or Renard ne peut avoir aucun effet sur ces insatisfactions.**

L'établissement d'une nouvelle cible, commune à la majorité des cégeps, assurerait des actions cohérentes, à **impacts anticipés et voulus**. Cet établissement devrait être préalable à toute décision d'importance significative pour le réseau. **L'incapacité de pouvoir identifier une cible commune à la majorité des cégeps-membres pourrait bien définir implicitement les limites de développement du réseau Renard**.

Notre quatrième recommandation propose de clarifier l'état de la cible en 1993 et de lier tout plan d'action (c'est-à-dire activités de production) à des modifications souhaitées de la cible.

9.3 Renard et des examens à conduire

Après avoir clarifié un certain nombre de points importants, d'autres étapes doivent être franchies afin d'accroître l'efficience du réseau Renard. En particulier, tout le problème de la qualité et de la quantité des données doit être pris en charge. Avec une banque unique, le "free-rider" ne peut plus exister; sa contribution doit être de qualité égale à celle de ses voisins. C'est le moment de conduire un certain nombre d'examens.

9.3.1 Celui du contrôle de la qualité de la banque de données

Les gains d'efficience attendus par l'instauration du réseau Renard seront à leur maximum par l'utilisation intégrale d'une notice déjà créée. Cette utilisation quasi-automatique repose sur des actions de trois ordres :

- l'établissement de standards;

- le contrôle de la qualité;
- le tri, l'évaluation, la destruction d'une partie des notices actuelles.

- **l'établissement de standards**

La normalisation, puisqu'il faut l'appeler par son nom, est actuellement un point névralgique. Certains sont favorables à une normalisation accrue, d'autres, à une normalisation "amoindrie". L'absence d'un consensus sur cette question pourrait ultimement **compromettre l'existence même du réseau** parce que certains cégeps pourront s'en retirer parce que les notices sont trop normalisées (et qu'ils n'ont pas le personnel adéquat) et d'autres, pour la raison inverse (les notices ne rencontrent pas leurs standards de qualité). Tant que les banques cohabitaient, chacun pouvait agir à sa guise; **cela ne sera plus possible avec une banque unique**.

On peut admirer l'esthétisme et l'élégance d'une banque de données parfaitement normalisée et harmonisée mais on doit comprendre que le vécu et les moyens des collèges ne sont pas exactement les mêmes. Sur cet objet, le compromis honorable est probablement une voie meilleure que l'intransigeance dans un sens comme dans l'autre.

- **le contrôle de la qualité**

Il sera peu utile de négocier des standards s'il ne sont pas respectés. Nous avons vu que des banques sont rarement consultées, qu'on connait des cégeps qui ne respectent pas les normes actuelles et que les rapports annuels du comité de normalisation en font état. **Puisque la notice devient unique, les normes doivent être respectées par tous**. On peut envisager divers moyens pour y parvenir comme :

. la voie réglementaire au niveau des cégeps-membres;

. l'examen périodique de la banque par échantillonnage suivi d'un avis formel adressé au collège fautif;

. l'ajout d'une clause au contrat : ... à défaut de respecter les normes en vigueur, les sanction suivantes pourront s'appliquer...

Ce contrôle de la qualité de la nouvelle banque doit être dévolu au personnel permanent de Renard; des rapports périodiques devront être produits.

- **le tri, l'évaluation et la destruction de notices existantes**

  Il faudra probablement faire appel à du développement informatique pour conduire à bien cette opération dans des délais raisonnables.

Nous recommandons que les collèges établissent des normes pour la notice, que le contrôle de la qualité de la banque soit dévolu au personnel permanent de Renard et que des moyens soient mis en place pour que les normes soient respectées. Nous recommandons aussi que la banque actuelle soit élaguée dans l'optique de conserver des notices uniques.

9.3.2 Celui de l'examen de l'architecture technologique, des liens avec la firme SOBECO, du logiciel, des tâches et responsabilités du personnel de Renard

Cet examen ne faisait pas partie du mandat. Toutefois, des remarques, des commentaires, des insatisfactions ont été mentionnés à plusieurs reprises au cours des rencontres. C 'est la performance de la firme SOBECO qui a été le plus souvent critiquée. Il faut prendre en compte que Renard constitue maintenant une **clientèle captive** de cette firme

dont l'intérêt actuel est la vente de ses produits aux États-Unis et en Europe. L'intérêt envers Renard peut devenir secondaire.

D'autre part, l'apparition des nouvelles technologies offre maintenant des souplesses et des possibilités insoupçonnées au début de cette décennie. Il est peut-être opportun de questionner le logiciel, sa performance, l'architecture technologique et les liens avec SOBECO. Cette tâche énorme ne peut être confiée ni aux permanents de Renard, ni aux professionnels des cégeps parce qu'ils ont déjà une tâche complète à accomplir. **Il faut aussi du personnel plus neutre et moins engagé dans ce dossier**. Tous les groupes précités ont énormément investi dans Renard; en fait, ils l'ont construit.

Les universités québécoises offrent des services à la clientèle et peuvent rendre disponibles des professeurs-consultants qui ont une vaste expérience dans la conduite de tels dossiers complexes. **Nous recommandons que la Fédération des cégeps donne à un consultant extérieur du réseau le mandat d'examiner la performance du logiciel actuel, l'architecture technologique en place, les liens avec la firme SOBECO en vue d'un rapport approprié aux cégeps-membres.**

Le fait de ne pas conduire un tel examen - sous prétexte de l'énormité de la tâche - ne fera que prolonger un malaise fonctionnel qui nuit à la performance des institutions et du personnel. Cela, on s'en doute, a aussi son prix.

9.4 Une perspective nouvelle pour les cégeps de la région montréalaise

La proximité d'une dizaine de cégeps, les interventions communes qu'ils conduisent à propos d'un certain nombre de dossiers, la recherche accrue d'efficience dont plusieurs ont fait état lors des entrevues, les toutes récentes coupures financières imposées aux collèges qui vivaient déjà des situations difficiles offrent un terrain propice à l'examen d'une nouvelle voie propre à la région métropolitaine, **celle de la mise sur pied d'un centre de traitement documentaire collégial pour les cégeps intéressés**, dans une optique de "coûts zéro", c'est-à-dire à même les ressources dont les bibliothèques sont actuellement nanties.

Cette proposition se fonde sur les constats suivants :

- les cégeps visités investissent annuellement plus d'un million de dollars pour traiter des documents à haut taux de duplication. Ce taux pourrait même augmenter grâce à Renard;
- plusieurs employés ont indiqué (section 6.17) accomplir des tâches qui sont inférieures à celles normalement prévues à leurs corps d'emploi. C'est un indice que la **masse critique** nécessaire n'est pas présente pour toutes les tâches, dans tous les cégeps;
- le volume de traitement dans une seule institution peut être trop faible pour utiliser **le plein rendement** de l'outil informatique.

Un tel centre présente certains avantages :

- un point unique de traitement documentaire évite un certain nombre de duplications de recherches ou d'activités;

- une concentration de personnel en nombre suffisant permet davantage de spécialisation dans le traitement;
- il s'assure une qualité égale du traitement documentaire;
- des gains probables sont associés à des économies d'échelle;
- il offre une expérience enrichissante pour le personnel invité à participer (selon des modalités qu'il reste à convenir);
- il assure une opération ininterrompue pendant les vacances annuelles du personnel;
- il permet (si désiré) le traitement immédiat de tout document selon les deux systèmes de classification;
- les économies de personnel seront **réinvesties dans les bibliothèques** pour donner des services aux usagers. **On s'attaque ainsi à l'une des situations insatisfaisantes signalées précédemment**.

Ce modèle de centre de traitement est en vigueur dans nos universités. Il y a là une expertise que nous pourrions utiliser. L'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information pourrait aussi nous alimenter, sans compter les expertises du réseau collégial, de ceux et celles qui ont su créer un réseau de partenaires dans nos bibliothèques.

On comprendra que cette voie pourrait avoir une influence significative sur le développement éventuel de Renard et sur son architecture (sans nécessairement le remettre en question, toutefois).

Nous recommandons aux directeurs généraux des cégeps de la région montréalaise de mettre sur pied un comité ayant le mandat d'examiner la pertinence pour leurs institutions de créer un centre unique de traitement documentaire collégial pour la région montréalaise.

9.5 Les priorités d'action

On aura compris que Renard est un réseau d'envergure; à ce titre, il possède une **inertie** certaine. On parle d'une trentaine d'institutions regroupées dans une structure, celle de la Fédération qui, elle-même, a ses obligations, ses priorités, ses plans d'action et ses calendriers. On parle aussi de professionnels - ceux de Renard et ceux des cégeps - qui ont tous leurs tâches quotidiennes et qui ne se réunissent qu'à quelques occasions par année. **Le court terme, ici, prend l'allure des quelques prochaines années**. Ceci étant posé, il est quand même possible de **classer** les recommandation selon un certain ordre de priorité que l'on se gardera bien, toutefois, d'assortir de calendriers, compte tenu de ce qui a été écrit plus haut.

Premier bloc de priorités

Parce qu'elle sous-tend la notice unique qui, à son tour sous-tend la banque unique, **la normalisation** doit devenir la première priorité sur le plan fonctionnel. En même temps, on établira des mécanismes de contrôle de la qualité de la banque et des moyens pour la faire respecter. Ces actions visent directement un **accroissement de l'efficience** de Renard.

Parce que l'établissement d'une nouvelle cible devrait être préalable à toute action d'envergure, cette recommandation est aussi rattachée à ce premier bloc.

Deuxième bloc de priorités

Parce qu'elles supportent des actions à plus long terme, parce qu'elles impliquent des **décisions stratégiques**, ces trois recommandations doivent être prises en compte simultanément :

- clarifier la raison d'être du réseau;
- établir la vocation de la banque de données;
- préciser les attentes générales vis-à-vis de Renard.

Concurremment à ces réflexions et compte tenu des incidences possibles sur le développement du réseau, les directeurs généraux de la région montréalaise devraient examiner la pertinence de mettre sur pied un centre de traitement documentaire collégial en vue de hausser l'efficience de cette activité dans la région montréalaise.

Troisième bloc de priorités

Parce que des choix, des orientations, des décisions relativement aux recommandations apparaissant au deuxième bloc de priorités sont préalables, on traitera, en un troisième temps, de l'examen du logiciel, de l'architecture technologique et des liens avec la firme SOBECO.

Quatrième bloc de priorités

Lorsque les participants du réseau fonctionnel auront implanté les recommandations du premier bloc de priorités, ils seront en mesure de procéder à l'élagage de la banque actuelle. C'est alors et seulement alors que Renard aura actualisé sa raison d'être.

9.6 Les conditions d'application des recommandations

La première et la plus importante dans un dossier tel que Renard est d'identifier les **porteurs prioritaires** de telle ou telle recommandation. On évite ainsi que des propositions restent "en plan", n'étant pas récupérées par personne.

- **aux directeurs généraux de la région montréalaise** : l'examen de la pertinence d'un centre de classification unique parce que ce type de décision transcende les institutions. Ils seront aidés, entre autre, par des représentants des ressources humaines et des bibliothèques;
- **aux directeurs généraux des cégeps membres de Renard** : la recommandation qui porte sur l'examen de la performance du logiciel, de l'architecture technologique et des liens avec SOBECO, des tâches et responsabilités des permanents de Renard;
- **aux directeurs des services pédagogiques et aux cadres responsables des bibliothèques** : les recommandations portant sur les clarifications. On parle, ici, de toutes les institutions affiliées à Renard.Ces clarifications ne peuvent résulter que d'examens, de réflexions et de **contacts**;
- **aux personnels des bibliothèques, aux permanents de Renard** : les recommandations relatives à la définition de la cible actuelle et au contrôle de la qualité de la banque.

La seconde condition d'application est sans doute de susciter un **intérêt** pour ce dossier parmi la trentaine d'institutions visées. Tant de priorités et d'urgences sollicitent le réseau collégial actuellement que d'aucuns pourront juger que le moment n'est pas le plus propice pour s'engager dans de nouveaux projets. Qu'ils se rappellent que Renard leur coûte annuellement une vingtaine de

milliers de dollars et qu'il serait possible de le rendre plus efficient; chaque institution en serait gagnante.

Qui dit **réseau** dit **échanges**; qui dit échanges dit **contacts**. La structure actuelle de la Fédération des cégeps, par ses commissions et comités peut servir de **cadre** à l'examen et à l'implantation des recommandations. **Voilà une dernière recommandation**.

9.7 La valeur du réseau Renard

> "Sometimes the impetus and support for an evaluation come from the highest levels... At other times, evaluation activities are initiated in response to request from managers and supervisors... At still other times, evaluations are undertaken in response to the concerns of individuals and groups... Whatever the impetus may be, evaluator' work is conducted in a real world setting of multiple and often conflicting interests. In this connection, two essential features of the context of evaluation must be recognized : the existence of multiple stakeholders and the fact that evaluation is a political process". (Rossi et Freeman, 1989, p. 421-422).

Toute la longue démarche que nous avons suivie, avec l'aide de Marceau, Otis et Simard, nous a montré que Renard a profondément marqué les bibliothèques collégiales, à la fois par l'introduction de l'informatique et de tous les bénéfices qui en découlent que par la création d'un réseau participatif actif et vivant. **Ce sont là des acquis non négligeables** qui ont eu des incidences significatives sur le personnel, ses tâches et sa motivation. **Les bénéficiaires primaires du réseau en sont les employés**. Les étudiants et les professeurs en sont les bénéficiaires secondaires : ils en retirent des avantages à travers l'usage qu'en fait le personnel. Voilà pour les grands champs positifs.

D'autre part, l'inefficience actuelle de BANCO (ou son impossibilité à atteindre sa performance optimale) prive les institutions d'une partie des **bénéfices**

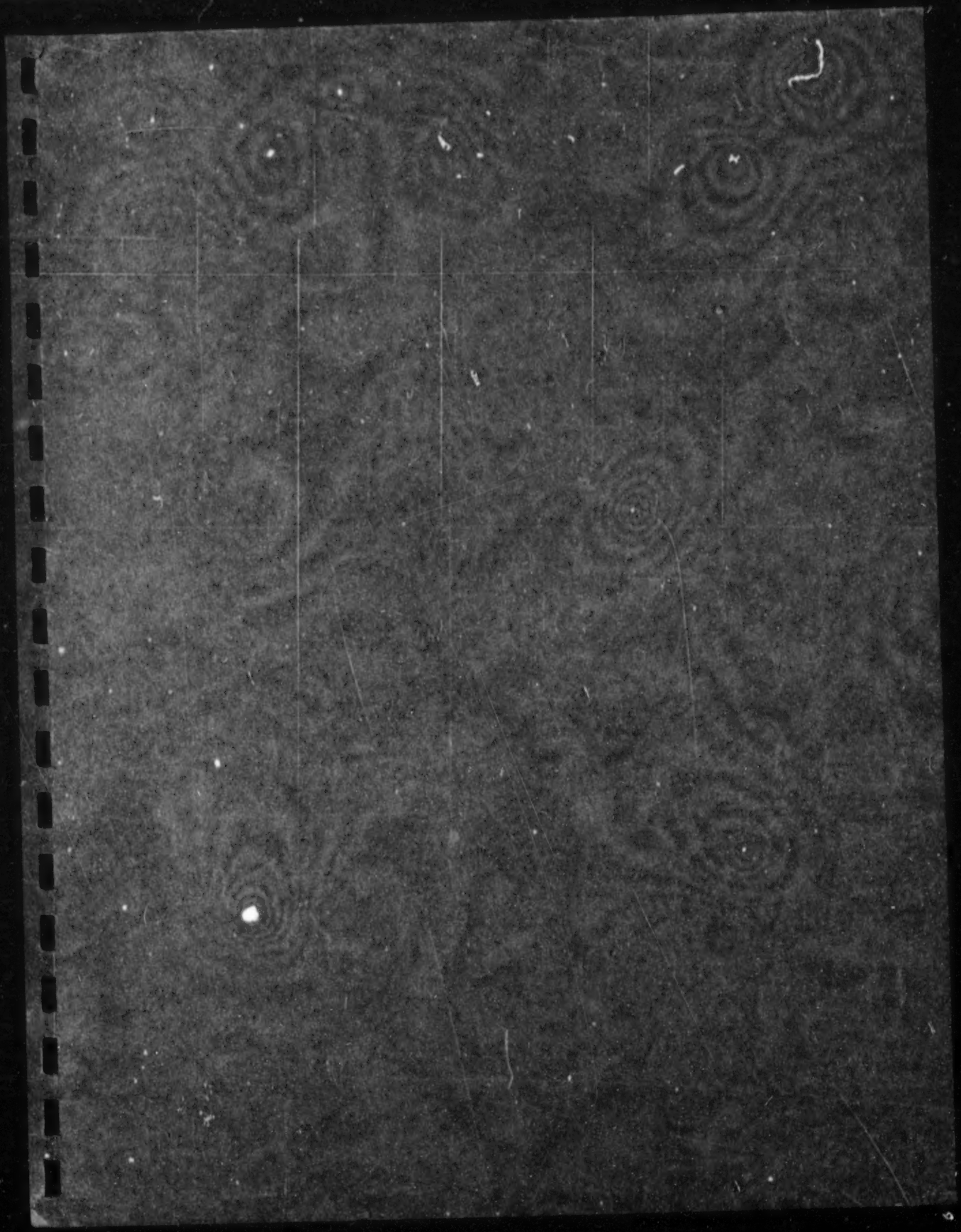
escomptés. Cette inefficience prend racine dans l'historique des bibliothèques développées en vase clos; elles ne pouvaient fusionner instantanément des pratiques et des normes locales différentes, entrainant le **compromis** de la création de banques parallèles.

L'état de réalisation des objectifs est assez variable **mais l'importance qu'on leur accorde, aussi**. Ils sont si vastes et éclatés qu'**il est difficile de saisir la toile de fond qui sous-tend actuellement le projet**.

Renard présente donc un bilan "gris", **variable selon les perspectives**. Toutefois, un certain nombre d'actions peuvent corriger les principales lacunes de sa banque : **la normalisation en vue de la notice unique est le pilier de la banque unique et de la hausse attendue de l'efficience**, hausse qui devra cependant être réaliste. Au delà de ces améliorations techniques, des consensus clairs indiqueront la voie du redéploiement ou / et du développement. Cette perspective doit être négociée entre les partenaires pour dissiper un flottement actuel sur le réseau. Elle devra tenir compte des situations financières, variables d'une institution à l'autre et qui seront **toujours** présentes sur la table, **implicitement ou explicitement**. Pour conserver l'adhésion des collèges, Renard doit devenir plus efficient.

Empruntons à Rossi et Freeman le mot de la fin (1989, p. 423) :

> "No matter how an evaluation comes out, there are some to whom the findings are good news and some to whom they are bad news."



Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9570628
Centre d'intérêt : 630

Rochon-Giroux, Suzane.

L'évaluation du réseau Renard en usage dans les bibliothèques collégiales / par Suzane Rochon-Giroux. -- [Montréal?] : S. Rochon-Giroux, 1993.
ix, 190 f. ; 28 cm + annexes (41 f. ; 28 cm).

Résumé: f. vii-ix. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr.: annexes, f. 40-41.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Bibliothèque collégiale * Evaluation des services * Analyse coûts-bénéfices * Instrument d'analyse * Questionnaire * Statistiques

Identificateur(s) de nom: Montréal

Identificateur(s) de sujet: Renard (Réseau) * Banco (Banque de traitement documentaire)

Le but de cette étude est d'examiner la performance du réseau Renard dans des cégeps de la région montréalaise, d'évaluer le degré de réalisation des objectifs généraux qui ont donné lieu à sa création, de faire des recommandations en vue de corriger les faiblesses identifiées lors de l'examen afin d'améliorer sa performance générale dans la trentaine de cégeps qu'il dessert. L'étude, qui s'inscrit dans le champ de l'évaluation, a puisé ses assises théoriques dans les concepts de réseau, d'efficacité et d'efficience. Parmi les principaux résultats obtenus, on note que les attentes vis-à-vis de Renard sont différentes selon les groupes, qu'elles vont à la fois dans le sens du développement et dans celui de la rationalisation, que les objectifs sont atteints à des degrés divers, qu'il n'y a pas de consensus clairs quant aux priorités. Instruments dans les annexes.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'ÉVALUATION DU RÉSEAU RENARD EN USAGE DANS LES BIBLIOTHÈQUES COLLÉGIALES

ANNEXES

par

Suzane Rochon-Giroux

Promotion 1988

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

JUIN 1992

INT
1336
2

95-70628-B

SOUTENU
Le 93-05-28 à Montréal

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A : Questionnaire administré 1

ANNEXE B : Données relatives à chacun des cégeps 17

ANNEXE C : Schémas d'entrevues avec les directeurs des services pédagogiques et les cadres responsables des ressources didactiques 30

ANNEXE D : Schémas d'entrevues avec les professionnels 32

ANNEXE E : Liste des documents consultés 35

ANNEXE F : Bibliographie 39

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ

Bonjour!

Cette étude vise principalement à mesurer les impacts de l'implantation du réseau Renard dans huit cégeps de la région montréalaise : André-Laurendeau, Bois-de-Boulogne, Edouard-Montpetit, Maisonneuve, Montmorency, Rosemont, Saint-Laurent et Vieux-Montréal. Votre directeur des services pédagogiques a bien voulu accepter que son institution participe au projet.

J'ai aussi sollicité le directeur de votre centre d'informatique pour quelques questions, de même que le cadre responsable de la bibliothèque.

A ce questionnaire s'ajoutent aussi une rencontre avec chaque professionnel(le) et une autre avec le cadre responsable de la bibliothèque. Je souhaite aussi rencontrer le directeur des services pédagogiques.

Merci!

Suzane Giroux

Suzane Giroux
cégep du Vieux-Montréal

Comment remplir ce questionnaire

Ce questionnaire veut recueillir **votre** opinion relative à un certain nombre de questions. Pour le compléter, je vous demande d'encercler la réponse qui correspond le mieux à votre opinion. **Vous devez répondre à toutes les questions; une seule réponse par question**.

Légende :

0 : Je ne sais pas; cette question ne me concerne pas
1 : Je ne suis **aucunement d'accord** avec l'énoncé
2 : Je suis **peu d'accord** avec l'énoncé
3 : Je suis **partiellement d'accord** avec l'énoncé
4 : Je suis **assez d'accord** avec l'énoncé
5 : Je suis **complètement d'accord** avec l'énoncé

1. **Cégep**

André Laurendeau	1
Bois-de-Boulogne	2
Edouard Montpetit	3
Maisonneuve	4
Montmorency	5
Rosemont	6
St-Laurent	7
Vieux-Montréal	8

2. **Statut**

Professionnel	1
Technicien	2
Agent de bureau, auxiliaire de bureau	3
Appariteur	4
Autre _____	5

3. **Système de classification**

Congrès	1
Dewey	2
Autre _____	3

4. **Tâches principales**

Je consacre **en moyenne** une demi-journée par semaine **ou plus** aux tâches suivantes :

		oui	non
4.1	référence	1	2
4.2	catalogage	1	2
4.3	classification	1	2

		oui	non
4.4	choix documentaire	1	2
4.5	achat de documents (commandes, paiements, etc.)	1	2
4.6	constitution, mise-à-jour de médiagraphies ou bibliographies	1	2
4.7	coordination du travail d'employés	1	2
4.8	recherches bibliographiques	1	2
4.9	choix de revues et périodiques	1	2
4.10	abonnements, réabonnements	1	2
4.11	élagage	1	2
4.12	service à un comptoir	1	2
4.13	saisies de données et impressions informatiques	1	2
4.14	gestion de paramètres d'un système informatique (Renard ou autre)	1	2
4.15	classement	1	2
4.16	constitution de dossiers thématiques ou de presse, etc.	1	2
4.17	manipulations de documents (étiquetage, estampillage, réparations, reliures sommaires, etc.)	1	2
4.18	réception, tri, distribution de courrier ou colis	1	2
4.19	manipulations, entretien ou alimentation d'appareils (lecteur, photocopieuse, vidéos, etc.	1	2
4.20	Autre : _____	1	2

5. J'utilise les modules suivants **ou des productions** issues des modules suivants dans mon travail :

Légende :

0 : jamais
1 : 3 à 5 fois **par année**
2 : 5 à 10 fois **par année**
3 : 3 à 5 fois **par mois**
4 : 2 à 4 fois **par semaine**
5 : 5 fois ou plus **par semaine**

5.1	Module Acquet	0	1	2	3	4	5
5.2	Module Catal	0	1	2	3	4	5
5.3	Module Fouine	0	1	2	3	4	5

6. Parmi les objectifs suivants que pourrait ou devrait avoir le réseau Renard quelles sont **vos** priorités (1 : le plus prioritaire, 7 : le moins prioritaire).

6.1 a) Informatiser le traitement documentaire _____

6.2 b) Rationaliser le développement de la collection _____

6.3 c) Implanter la notice unique _____

6.4 d) Améliorer le service à la clientèle _____

6.5 e) Favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques _____

6.6 f) Améliorer tant qualitativement que quantitativement le rapport biens et services produits/ressources utilisées _____

6.7 g) Améliorer l'accessibilité à la collection _____

7. Encerclez la réponse qui correspond le mieux à votre perception :

Renard ne coûte pas cher pour les services qu'il rend	1
Renard coûte assez cher pour les services qu'il rend	2
Renard coûte trop cher pour les services qu'il rend	3
Je ne sais pas	4

8. Selon ma perception,

Renard est très utile au personnel de la bibliothèque	1
Renard est assez utile au personnel de la bibliothèque	2
Renard est peu utile au personnel de la bibliothèque	3
Je ne sais pas	4

9. Selon ma perception,

Renard est très utile aux professeurs	1
Renard est assez utile aux professeurs	2
Renard est peu utile aux professeurs	3
Je ne sais pas	4

10. Selon ma perception,

Renard est très utile aux étudiants	1
Renard est assez utile aux étudiants	2
Renard est peu utile aux étudiants	3
Je ne sais pas	4

11. Renard a rendu ma tâche plus valorisante	0	1	2	3	4	5
12. Renard a rendu ma tâche plus agréable	0	1	2	3	4	5

13.	Renard a rendu ma tâche plus monotone	0	1	2	3	4	5
14.	Renard a permis d'augmenter ma productivité	0	1	2	3	4	5
15.	Renard a augmenté mes contacts directs avec les les professeurs	0	1	2	3	4	5
16.	Renard a augmenté mes contacts directs avec les étudiants	0	1	2	3	4	5
17.	Renard me permet d'éliminer des opérations manuelles ou répétitives	0	1	2	3	4	5
18.	Renard m'évite des erreurs	0	1	2	3	4	5
19.	Renard m'oblige à accomplir des opérations peu utiles	0	1	2	3	4	5

20. Renard a modifié ma tâche :

- . non, pas vraiment 1
- . moins de 25% 2
- . de 26% à 50% 3
- . de 51% à 75% 4
- . plus de 75% 5
- . je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

21.	J'utilise le prêt-entre-bibliothèques (P.E.B.) pour des volumes de référence générale	0	1	2	3	4	5
22.	J'utilise le P.E.B. pour des volumes de référence spécialisée	0	1	2	3	4	5
23.	J'utilise le P.E.B. pour des ouvrages de classification et de catalogage	0	1	2	3	4	5
24.	J'utilise le P.E.B. pour les autres catégories de volumes	0	1	2	3	4	5

13. Renard a rendu ma tâche plus monotone	0	1	2	3	4	5
14. Renard a permis d'augmenter ma productivité	0	1	2	3	4	5
15. Renard a augmenté mes contacts directs avec les les professeurs	0	1	2	3	4	5
16. Renard a augmenté mes contacts directs avec les étudiants	0	1	2	3	4	5
17. Renard me permet d'éliminer des opérations manuelles ou répétitives	0	1	2	3	4	5
18. Renard m'évite des erreurs	0	1	2	3	4	5
19. Renard m'oblige à accomplir des opérations peu utiles	0	1	2	3	4	5

20. Renard a modifié ma tâche :

- . non, pas vraiment 1
- . moins de 25% 2
- . de 26% à 50% 3
- . de 51% à 75% 4
- . plus de 75% 5
- . je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

21. J'utilise le prêt-entre-bibliothèques (P.E.B.) pour des volumes de référence générale	0	1	2	3	4	5
22. J'utilise le P.E.B. pour des volumes de référence spécialisée	0	1	2	3	4	5
23. J'utilise le P.E.B. pour des ouvrages de classification et de catalogage	0	1	2	3	4	5
24. J'utilise le P.E.B. pour les autres catégories de volumes	0	1	2	3	4	5

25. J'utilise le P.E.B. pour des best-sellers et nouveautés 0 1 2 3 4 5

26. J'utilise le P.E.B. pour des documents audiovisuels 0 1 2 3 4 5

27. J'utilise le P.E.B. pour des périodiques, des articles de revues 0 1 2 3 4 5

28. C'est notre collège qui supporte le coût d'envoi des P.E.B. 0 1 2 3 4 5

29. J'évalue le coût d'envoi avant de consentir un P.E.B. 0 1 2 3 4 5

30. Je m'adresse surtout aux collèges voisins pour emprunter des documents 0 1 2 3 4 5

31. Pendant les sessions scolaires, j'utilise le P.E.B. (prêts **et** emprunts de documents) en moyenne :

- . jamais, ça ne me concerne pas, je ne sais pas 0
- . de 1 à 5 fois par session 1
- . de 6 à 10 fois pas session 2
- . de 11 à 15 fois par session 3
- . de 16 à 20 fois par session 4
- . plus de 20 fois par session 5

32. Un P.E.B. me demande, en moyenne, la somme de travail suivant :

- . je ne sais pas, ne me concerne pas 0
- . moins de 5 minutes 1
- . de 6 à 10 minutes 2
- . de 11 à 15 minutes 3
- . de 16 à 20 minutes 4
- . plus de 20 minutes 5

33. Le type de document que **j'emprunte** le plus souvent, c'est :

. je ne sais pas, ne me concerne pas 0

. un volume 1

. un périodique ou un article de revue 2

. un document audiovisuel 3

. autre : _____ 4

34. Le type de courrier utilisé le plus souvent pour acheminer mes P.E.B., c'est :

. je ne sais pas, ne me concerne pas 0

. la poste spéciale (ex. : prioritaire) 1

. la poste régulière 2

. le télécopieur 3

. un courrier privé (ex. : Purolator) 4

. autre : _____ 5

35. Le P.E.B. est un service d'appoint d'envergure assez limitée	0	1	2	3	4	5
36. Les professeurs connaissent les P.E.B.	0	1	2	3	4	5
37. Les professeurs préfèrent l'achat d'un volume à un P.E.B.	0	1	2	3	4	5
38. Les professeurs ne veulent pas attendre des volumes qui viennent d'ailleurs	0	1	2	3	4	5
39. L'implantation de Renard a eu une influence sur le **traitement** de la documentation à notre collège	0	1	2	3	4	5
40. L'implantation de Renard a eu une influence sur le **choix** documentaire à notre collège	0	1	2	3	4	5

41. L'implantation de Renard a réduit nos achats d'ouvrages de classification et de catalogage 0 1 2 3 4 5

42. Ce sont les professeurs qui choisissent ultimement la documentation pour leurs départements 0 1 2 3 4 5

43. Avant de choisir ou de commander un document, je consulte notre collection 0 1 2 3 4 5

44. Avant de choisir ou de commander un document, je consulte la banque des autres collèges :

- . à chaque fois 1
- . plus de 50% du temps 2
- . moins de 50% du temps 3
- . à peu près jamais, rarement 4
- . je ne sais pas, ne me concerne pas 0

Si un document est disponible dans un cégep avoisinant, je vais quand même le commander :

45. • s'il s'agit d'un ouvrage de référence générale 0 1 2 3 4 5

46. • s'il s'agit d'un ouvrage de référence spécialisée 0 1 2 3 4 5

47. • s'il s'agit d'un ouvrage de classification et de catalogage 0 1 2 3 4 5

48. • s'il s'agit d'un document demandé par un département 0 1 2 3 4 5

49. • s'il s'agit d'un best-seller ou d'une nouveauté 0 1 2 3 4 5

50. • s'il s'agit d'un document audiovisuel 0 1 2 3 4 5

51. La présence d'un même document dans un cégep voisin influence peu ma décision d'achat de ce document 0 1 2 3 4 5

52. Renard permet à chaque collège de mieux développer sa collection 0 1 2 3 4 5

53. Renard permet à des cégeps voisins d'agencer le développement de leurs collections	0	1	2	3	4	5
54. Notre collège a des contacts avec des cégeps voisins pour agencer le développement de nos collections	0	1	2	3	4	5
55. Il n'est pas vraiment possible d'harmoniser le développement des collections entre cégeps voisins	0	1	2	3	4	5
56. Lorsque j'exécute une commande, j'utilise des information venant des banques des autres cégeps (prix, fournisseurs, etc.)	0	1	2	3	4	5
57. Renard m'est utile pour la classification ou le catalogage	0	1	2	3	4	5

58. Pour le catalogage et/ou la classification, j'utilise la banque des autres cégeps selon la fréquence suivante :

- . je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0
- . pour tout document 1
- . pour plus de 75% des documents 2
- . entre 50% et 75% des documents 3
- . entre 25% et 50% des documents 4
- . pour moins de 25% des documents 5

59. Les normes de catalogage et de classification de Renard sont suffisantes pour répondre aux besoins des professeurs	0	1	2	3	4	5
60. Les normes de catalogage et de classification de Renard sont suffisantes pour répondre aux besoins des étudiants	0	1	2	3	4	5
61. Une banque documentaire informatisée rend la classification moins importante	0	1	2	3	4	5
62. La qualité des banques des collèges est assez semblable	0	1	2	3	4	5
63. Je ne travaille qu'avec la banque de certains cégeps choisis	0	1	2	3	4	5

64. Je n'utilise que la banque des collèges qui ont le même système de classification que nous 0 1 2 3 4 5

65. Les besoins des collèges en matière de **catalogage** sont différents 0 1 2 3 4 5

66. Les besoins des collèges en matière de **classification** sont différents 0 1 2 3 4 5

67. Pour **classifier** une notice, la banque des autres cégeps me fait économiser, en moyenne :

- . plus de 75% de temps 1
- . de 50% à 75% de temps 2
- . de 25% à 50% de temps 3
- . moins de 25% de temps 4
- . très peu de temps 5
- . je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

68. Pour **cataloguer** une notice, la banque des autres cégeps me fait économiser, en moyenne:

- . plus de 75% de temps 1
- . de 50% à 75% de temps 2
- . de 25% à 50% de temps 3
- . moins de 25% de temps 4
- . très peu de temps 5
- . je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

69. Je vérifie toujours la notice créée par un autre cégep avant de l'utiliser 0 1 2 3 4 5

70. Les collèges respectent les normes de Renard 0 1 2 3 4 5

71. Les normes assurent une qualité assez semblable des banques	0	1	2	3	4	5
72. C'est la qualité du travail qui assure la qualité d'une banque de données	0	1	2	3	4	5
73. La banque des autres collèges est utile dans **mon** travail	0	1	2	3	4	5
74. Les collèges respectent les normes de Renard	0	1	2	3	4	5
75. Je connais au moins un collège qui ne respecte pas les normes de Renard	0	1	2	3	4	5
76. Il y a des banques de collèges que je n'utilise jamais	0	1	2	3	4	5

77. Pour répondre à **mes** besoins, une banque constituée comme ceci serait suffisante :

- . 5 collèges regroupés 1
- . de 6 à 10 collèges regroupés 2
- . de 11 à 15 collèges regroupés 3
- . j'ai besoin de tous les collèges 4
- . je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

78. La rapidité de Renard (le temps-réponse) a une incidence sur **ma** productivité	0	1	2	3	4	5
79. L'implantation de la notice unique doit être un objectif prioritaire de Renard	0	1	2	3	4	5
80. Je favorise l'implantation de la notice unique	0	1	2	3	4	5
81. La notice unique sera implantée d'ici cinq ans	0	1	2	3	4	5
82. La notice unique entraînera une banque **unique** pour l'ensemble des collèges	0	1	2	3	4	5
83. Je favorise une banque **unique** pour tous les collèges	0	1	2	3	4	5

84. La notice unique va réduire le volume de travail à la classification et au catalogage	0	1	2	3	4	5
85. La notice unique va réduire le nombre d'employés à la classification et au catalogage	0	1	2	3	4	5
86. Je participe à la formation offerte par Renard (ateliers, congrès, etc.)	0	1	2	3	4	5
87. La formation Renard me permet de me tenir à jour quant au développement informatique de Renard	0	1	2	3	4	5
88. La formation Renard me donne des connaissances **utiles dans mon travail**	0	1	2	3	4	5
89. La formation Renard est l'occasion de rencontrer des collègues et d'échanger avec eux	0	1	2	3	4	5
90. La formation Renard m'aide dans mon travail auprès des professeurs	0	1	2	3	4	5
91. La formation Renard m'aide dans mon travail auprès des étudiants	0	1	2	3	4	5
92. Des techniciens devraient faire partie des comités de Renard	0	1	2	3	4	5
93. Des cadres devraient faire partie des comités de Renard	0	1	2	3	4	5
94. J'ai accès aux procès-verbaux et autres documents publiés par les comités de Renard	0	1	2	3	4	5
95. Je considère que les documents de Renard circulent bien auprès de tout le personnel concerné	0	1	2	3	4	5
96. Je lis le rapport annuel de Renard	0	1	2	3	4	5
97. Je lis le plan de travail annuel de Renard	0	1	2	3	4	5

98. J'ai lu le plan de développement de Renard (1990-1995)	0	1	2	3	4	5
99. Je considère que la formation Renard est un moyen important pour mon développement professionnel ou l'actualisation de mes connaissances	0	1	2	3	4	5
100. J'estime que Renard fait faire des économies à notre collège pour des ouvrages de référence	0	1	2	3	4	5
101. J'estime que Renard fait faire des économies à notre collège pour les ouvrages de classification et de catalogage	0	1	2	3	4	5
102. J'estime que Renard fait faire des économies à notre collège pour les autres types de volumes	0	1	2	3	4	5
103. J'estime que Renard fait faire des économies à notre collège pour les documents audiovisuels	0	1	2	3	4	5
104. J'estime que Renard a réduit mon temps supplémentaire	0	1	2	3	4	5
105. Je connais le coût annuel approximatif d'abonnement de notre collège à Renard	0	1	2	3	4	5

S'il n'était plus possible d'accéder à la banque des autres cégeps **mais seulement à la nôtre**, j'estime :

106. • que l'organisation de mon travail serait substantiellement perturbée	0	1	2	3	4	5
107. • que je prendrais plus de temps pour certaines de mes tâches	0	1	2	3	4	5
108. • que je devrais faire des opérations monotones ou répétitives	0	1	2	3	4	5

109. • que je gagnerais plus de souplesse dans l'organisation de mon travail	0	1	2	3	4	5
110. • que j'offrirais de moins bons services aux étudiants et aux professeurs	0	1	2	3	4	5
111. • que mes tâches se simplifieraient	0	1	2	3	4	5
112. • que ça irait plus vite	0	1	2	3	4	5
113. • que je devrais faire du temps supplémentaire pour arriver	0	1	2	3	4	5
114. • que _____	0	1	2	3	4	5

115. J'estime que le bénéfice **le plus grand** que les étudiants retirent de Renard est :

. je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

. des documents disponibles plus rapidement grâce au traitement informatisé 1

. le prêt-entre-bibliothèques 2

. la possibilité de faire des recherches dans le réseau 3

. autre : _____ 4

116. J'estime que le bénéfice **le plus grand** que retirent les professeurs de Renard est :

. je ne sais pas, ça ne me concerne pas 0

. des documents disponibles plus rapidement grâce au traitement informatisé 1

. le prêt-entre-bibliothèques 2

. la possibilité de faire des recherches dans le réseau 3

. autre : _____

117. Pour le personnel de la bibliothèque, j'estime que le bénéfice le plus grand de Renard est :

. je ne sais pas, ça ne me concerne pas	0
. le traitement documentaire informatisé et intégré	1
. la recherche en réseau	2
. la diminution des tâches monotones et répétitives	3
. des économies de temps	4
. autres : _____	5

ANNEXE B

DONNÉES RELATIVES À CHACUN DES CÉGEPS

Cégep André-Laurendeau

Clientèle :

- 1 979 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 5
- formation technique et voies de sortie : 10

Budget d'acquisition :

- outils de travail spécialisés : 3,000 $
- volumes (toute autre catégorie) : 34,215 $
- périodiques : 20,000 $
- documents audiovisuels : 8,000 $
- logiciels (sous la responsabilité d'un autre service) : N.D.

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition :
  - technicienne en documentation : 0,5
  - agent de bureau : 1
- classification :
  - SMTE : 0,25
  - technicienne en documentation : 1
  - agent de bureau : 0,5

Remarque :

- les périodiques sont catalogués au titre par 0,25 technicienne qui prend charge des activités de la section des Périodiques

Statistiques de catalogage dans Renard :

- 1990-1991
  - notices dérivées : 1 612
  - notices originales : 147

- 1991-1992
  - notices dérivées : 1077
  - notices originales : 771

Installation technique :

- nombre de ports d'entrée : 4
  - acquisition : 1
  - catalogage : 1
  - référence : 1
  - Centre de documentation collégiale : 1
- modules : acquisition, catalogage, recherche en réseau, courrier électronique
- prêt : manuel; il sera très prochainement informatisé avec Multilis

Coût annuel d'abonnement : 20,175 $

Cégep Bois-de-Boulogne

Clientèle :

- 2 378 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 5
- formation technique et voies de sortie : 8

Budget d'acquisition :

• outils de travail spécialisés :	3,400 $
• volumes (toute autre catégorie) :	34,100 $
• périodiques :	13,000 $
• documents audiovisuels et disques compacts :	8,500 $
• logiciels (sous la responsabilité d'un autre service) :	16,500 $

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition, gestion budgétaire et gestion des autorités :
  - technicienne en documentation : 1
- classification et catalogage:
  - SMTE : 0,3
  - technicienne en documentation : 1

Remarque :

- tous les documents sont classifiés et catalogués

Statistiques de catalogage dans Renard :

- 1990-1991
  - notices dérivées : 449
  - notices originales : 781
- 1991-1992
  - notices dérivées : 698
  - notices originales : 1 346

Installation technique :

- nombre de ports d'entrée : 2
  - acquisition : 1
  - catalogage : 1
- modules : acquisition, catalogage, recherche en réseau, courrier électronique
- prêt : système REGARD

Coût annuel d'abonnement : 15,531 $

Cégep Edouard-Montpetit

Clientèle :

- 6 816 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 5
- formation technique et voies de sortie : 14

Budget d'acquisition :

- outils de travail spécialisés : 11,878 $
  (campus Longueuil et campus St-Hubert)
- volumes (toute autre catégorie) : 73,390 $
  (campus Longueuil et campus St-Hubert)
- périodiques : 37,405 $
- documents audiovisuels : 7,150 $
- logiciels : 46,464 $

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition et gestion budgétaire :
  - technicienne en documentation : 1
  - agent de bureau : 0,6
- classification et catalogage:
  - SMTE : 1
  - techniciennes en documentation : 3,7
  - agents de bureau :1,4

Remarque :

- les périodiques courants et les publications gouvernementales sont traitées dans Renard

Statistiques de catalogage dans Renard :

- 1990-1991
  - notices dérivées : aucune
  - notices originales : 3 643

- 1991-1992
  - notices dérivées : 3 300
  - notices originales : 1 347

Installation technique :

- nombre de ports d'entrée : 2
- modules : catalogage, recherche en réseau, courrier électronique
- prêt et acquisition: avec Multilis

Coût annuel d'abonnement : 14,000 $

Cégep de Maisonneuve

Clientèle :

- 4 908 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 4
- formation technique et voies de sortie : 12

Budget d'acquisition :

• outils de travail spécialisés :	3,390 $
• volumes (toute autre catégorie) :	56,022 $
• périodiques :	26,391 $
• documents audiovisuels :	5,500 $
• logiciels :	18,200 $

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition et gestion budgétaire :
  - agent de bureau : 1
- classification et catalogage:
  - adjointe administrative : 0,2
  - techniciennes en documentation : 2
  - agents de bureau : 1,25

Remarque :

• Au montant indiqué à l'item logiciel, s'ajoute une somme de 29,175 $ payée par l'éducation permanente; les périodiques sont indexés mais non classifiés.

Statistiques de catalogage dans Renard :

• 1990-1991

- notices dérivées : 1 634
- notices originales : 1 171

• 1991-1992

- notices dérivées : 1 703
- notices originales : 841

Installation technique :

• nombre de ports d'entrée : 3

- acquisition : 1
- référence : 1
- catalogage et référence : port partagé

• modules : acquisition, catalogage, recherche en réseau, courrier électronique

• prêt : développement informatique local sans liens avec RENARD

Coût annuel d'abonnement : 20 690 $

Cégep Montmorency

Clientèle :

• 4 512 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

• formation pré-universitaire : 7

• formation technique et voies de sortie : 13

Budget d'acquisition :

- outils de travail spécialisés : 8,750 $
- volumes (toute autre catégorie) : 58,455 $
- périodiques : 13,000 $
- documents audiovisuels : 7,517 $
- logiciels : 25,000 $

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition et gestion budgétaire :
  - technicienne en documentation : 1
  - agent de bureau : 1
- classification et catalogage:
  - SMTE : 1
  - technicienne en documentation : 1
  - agent de bureau (occasionnel) : 0,5

Remarque :

- l'achat des périodiques se fait via Renard.

Statistiques de catalogage dans Renard :

- 1990-1991
  - notices dérivées : 1 037
  - notices originales : 61 318*
- 1991-1992
  - notices dérivées : 1 147
  - notices originales : 768

*opération particulière qui a consisté à verser dans Renard toute la banque informatisée du cégep, par traitement en lots (60,000 notices)

Installation technique :

- nombre de ports d'entrée : 5
  - acquisition, classification, catalogage : 2
  - référence : 2
  - section A.C.C. et référence : port partagé
- modules : acquisition, catalogage, recherche en réseau, courrier électronique
- prêt : manuel; installation très prochaine du logiciel Best Seller. En conséquence, le cégep compte réduire de 5 à 1 le nombre de ses ports d'entrée.

Coût annuel d'abonnement : 24,000 $

Cégep Rosemont

Clientèle :

- 2 828 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 5
- formation technique et voies de sortie : 13

Budget d'acquisition :

• outils de travail spécialisés :	2,700 $
• volumes (toute autre catégorie) :	27,300 $
• périodiques :	26,540 $
• documents audiovisuels :	9,500 $

- logiciels : sous la responsabilité d'un autre service

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition et gestion budgétaire :
  - techniciennes en documentation : 2
  - agents de bureau : 2

- classification et catalogage:
  - techniciennes en documentation : 2

Remarque :

- le traitement des périodiques est variable, allant d'un traitement par titre à un traitement quasi-complet pour des numéros de périodiques thématiques.

Statistiques de catalogage dans Renard :

- 1990-1991
  - notices dérivées : 799
  - notices originales : 2 690
- 1991-1992
  - notices dérivées : 756
  - notices originales : 3 196

Installation technique :

- nombre de ports d'entrée : 3
  - référence et téléréférence : 1
  - acquisitions : 1
  - catalogage : 1
- modules : acquisition, catalogage, recherche en réseau, courrier électronique
- prêt : traitement manuel

Coût annuel d'abonnement : 19,125 $

Cégep St-Laurent

Clientèle :

- 3 480 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 9
- formation technique et voies de sortie : 12

Statut particulier :

Le cégep St-Laurent n'est pas membre de Renard, comme une douzaine d'autres institutions collégiales. Il a donc choisi une voie différente pour répondre à ses besoins. C'est celle que nous exposons ici :

Budget d'acquisition :

- outils de travail spécialisés : 2,000 $
- volumes (toute autre catégorie) : 40,000 $
- périodiques : 11,000 $
- documents audiovisuels : 10,000 $
- logiciels : 11,000 $

Remarque : les documents audiovisuels sont classifiés et catalogués en partie; les logiciels sont catalogués.

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition :
  - technicienne en documentation : 1
  - agent de bureau : 0,25
- classification et catalogage:
  - SMTE : 0,5
  - agent de bureau : 0,75

Particularité : tout le travail est manuel à la bibliothèque, à partir des demandes d'acquisition, en passant par les achats, le traitement documentaire jusqu'au prêt.

Le cégep achète des jeux de fiches de la compagnie S.D.M. au coût de 1,25 $ du jeu de fiches et ce, pour environ 60% de ses acquisitions. Le 40% restant est classifié et catalogué par la professionnelle. Règle générale, on ne traite que ce qui ne fait pas partie de la banque S.D.M.

Cégep du Vieux-Montréal

Clientèle :

- 5 873 étudiants à l'enseignement régulier.

Programmes :

- formation pré-universitaire : 5
- formation technique et voies de sortie : 29

Budget d'acquisition :

- outils de travail spécialisés : 4,000 $
- volumes (toute autre catégorie) : 49,000 $
- périodiques : 28,000 $
- documents audiovisuels : 7,000 $
- logiciels : 54,000 $

Remarque : les logiciels sont sous la responsabilité d'un autre service. Ils sont répertoriés mais ne sont ni catalogués ni classifiés.

Personnel affecté à l'acquisition, la classification et le catalogage :

- acquisition et gestion budgétaire :
  - technicienne en documentation : 0,45
  - agent de bureau : 0,45
- classification et catalogage:
  - techniciennes en documentation : 2,5
  - agent de bureau : 0,45

Statistiques de catalogage dans Renard :

- 1990-1991
  - notices dérivées : 2
  - notices originales : 1 621

- 1991-1992
  - notices dérivées : 41
  - notices originales : 1 449

Installation technique

- nombre de ports d'entrée : 3
  - acquisition : 1
  - classification : 1
  - catalogage : 1
- modules : acquisition, catalogage, recherche en réseau, courrier électronique
- prêt : avec Multilis en liens avec Renard

Coût annuel d'abonnement : 18,494 $

ANNEXE C

SCHÉMAS D'ENTREVUES AVEC LES DIRECTEURS DES SERVICES PÉDAGOGIQUES ET LES CADRES RESPONSABLES DES RESSOURCES DIDACTIQUES

Économies de personnel; productivité

- Pouvez-vous attribuer à Renard des économies de personnel?
- Avez-vous constaté une augmentation du volume de travail avec le même personnel?
- Avez-vous constaté des réductions de temps supplémentaire?

Avantages de Renard pour les étudiants et les professeurs

- Avez-vous déjà consulté d'une façon quelconque les étudiants et les professeurs pour savoir quels bénéfices ils retirent de Renard?
- Pensez-vous que les PEB sont utiles aux professeurs? Aux étudiants? Pensez-vous qu'ils vous permettent de réaliser des économies?

Budget d'acquisition documentaire

- Votre budget a-t-il été modifié récemment? Dans quel sens? Prévoyez-vous qu'il le sera prochainement?

Informatisation de la collection

- Êtes-vous en faveur de l'informatisation de toute votre collection?
- Êtes-vous favorable à la création d'une banque unique qui contiendrait tout le fonds documentaire collégial? Seriez-vous prêt à supporter financièrement un tel projet?

Développement, avenir, contrôle de Renard

- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de Renard?
- Avez-vous des inquiétudes quant au développement de Renard? De quel ordre?
- Comptez-vous sur Renard pour réaliser des économies ou plutôt pour développer une gamme de services pour les clients? Êtes-vous prêt à supporter des coûts additionnels en ce sens?
- Dans les faits, qui, selon vous, oriente et dirige Renard?
- Avez-vous le sentiment que vous savez où s'en va Renard?
- Remettez-vous en cause votre adhésion à Renard? y songez-vous? pourquoi?

Commentaires divers

- Avez-vous des commentaires ou des remarques à formuler à propos de Renard?

ANNEXE D

SCHÉMAS D'ENTREVUES AVEC LES PROFESSIONNELS

Variation du nombre d'employés

- Selon vous, y a-t-il eu ajout ou diminution de personnel à cause de l'implantation de Renard? Pour quels postes?

Installation technique

- Combien avez-vous de ports d'entrée? Où sont-ils installés?
- Quels modules de Renard utilisez-vous?
- Quel est votre système de prêt?

Accès à Renard

- Qui utilise directement le système?
- Les professeurs et les étudiants ont-ils directement accès à Renard? Comment fonctionnez-vous? Qui fait la recherche en réseau?

Nouveaux services offerts aux étudiants et aux professeurs

- Quels sont, selon vous, les nouveaux services que vous pouvez offrir aux étudiants et aux professeurs grâce à Renard?

Meilleurs services offerts grâce à Renard

- Comment Renard permet-il d'offrir de meilleurs services aux étudiants et aux professeurs? En quoi les services sont-ils meilleurs qu'avant (Renard)?

Atteinte des objectifs

- Comment Renard peut-il améliorer l'accessibilité à votre collection? À celle des autres cégeps? Par quels moyens? Comment cela se traduit-il ici? Est-ce possible?
- Renard peut-il être utile pour rationaliser le développement des collections? Comment? Comment cela se passe-t-il ici?
- Renard a-t-il modifié le choix documentaire que vous effectuez? Comment? Pour quel type de documents? Quelle forme de support vous apporte Renard dans le choix documentaire?
- Comment Renard peut-il favoriser un développement concerté et coopératif des bibliothèques?
- Renard fait-il faire des économies d'argent? Lesquelles? Comment?

Modes de recherche

- Quel est le mode de recherche (titre, auteur, sujet) le plus fréquemment employé par les étudiants?

Informatisation

- Êtes-vous favorable à l'informatisation de toute votre collection? Pourquoi?
- Êtes-vous favorable à la création d'une banque unique qui contiendrait tout le fonds documentaire collégial? Pourquoi?

Développement et avenir de Renard

- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de Renard? Selon quelles voies Renard doit-il se développer dans les prochaines années?

Commentaires divers

- Avez-vous des commentaires ou des remarques à formuler à propos de Renard?

ANNEXE E

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Cadre

Rapport préliminaire de l'étude sur l'automatisation des bibliothèques de collège du Québec, Raymond Boucher, 24 octobre 1972.

Centrale des bibliothèques

Rapport d'orientation du CIDBEQ, J. Aird, G.Henri, T. Marche, 24 avril 1974.

Fédération des cégeps

Automatisation des services de la bibliothèque de cégep,Rosario de Varennes, 9 décembre 1971.

Comité sur l'implantation de l'informatique dans les bibliothèques des cégeps, Commission des directeurs des bibliothèques, 1980.

Mémoire-synthèse et propositions pour l'automatisation des bibliothèques des collèges, comité sur l'automatisation, janvier 1982.

Rapport du comité pour l'automatisation des bibliothèques du réseau des cégeps, Gabriel Allard **et al.**, DISC, février 1983.

Procès-verbal de la 140ième assemblée du Conseil d'administration de la Fédération des cégeps, février 1983.

Procès-verbal de la 144ième assemblée du Conseil d'administration de la Fédération des cégeps, mars 1983.

Modalité d'organisation et de fonctionnement du projet d'automatisation des bibliothèques du réseau collégial. Gabriel Allard **et al.**, mai 1983.

Procès-verbal de la 156ième assemblée du Conseil d'administration, janvier 1984.

Procès-verbal de la 160ième assemblée du Conseil d'administration, mai 1984.

Mise en place du projet SIGIRD, Gilles Charest, août 1984.

Procès-verbal de la 162ième assemblée du Conseil d'administration, septembre 1984.

Règlement de fonctionnement RENARD (version revisée), Gilles Charest, DISC, novembre 1985.

Enquête sur le degré de satisfaction des besoins exprimés à l'origine du projet Renard, 1987.

Rapport du comité AD HOC sur le système Renard, CAP, avril 1987.

Rapport du représentant de la CAP à l'atelier Renard, juin 1987.

Rapport du comité d'évaluation du projet Renard, DAMAF, avril 1988.

Règlement sur le fonctionnement de Renard, juin 1988.

Annuaire de la Fédération des cégeps 1992-1993.

Analyse de la situation financière des cégeps au 30 juin 1992.

MEQ

Information CB, numéro 4, octobre 1973.

Service régional des admissions de Montréal (SRAM)

Tableau des places disponibles, session H-93.

Renard

Comptes-rendus des rencontres de l'Assemblée des usagers (1984-1992).

Comptes-rendus des rencontres de l'Atelier (1985-1992).

Rapports annuels 1988-1992 :

- comité de normalisation
- comité des achats regroupés
- comité des communications
- comité de planification
- comité du perfectionnement
- Renard

Statistiques de catalogage 1985-1993, par année, par cégep.

Tableau-synthèse du cheminement de Renard en vue d'un plan de développement à moyen terme, Serge Harvey et Jacques Maltais, mai 1986.

Structure, mandat, responsabilité des comités de Renard, septembre 1987.

Enquête sur le degré de satisfaction des besoins exprimés à l'origine du projet Renard, Jean Plante.

Plan de travail 1987-1988 de l'Atelier Renard.

Les spécifications fonctionnelles pour le système Renard, mars 1989.

Rapport d'étapes sur les orientations structurelles de Renard, mars 1989.

Bilan de Renard 1984-1989, Colette Caron, octobre 1989.

Plan de développement de Renard 1990-1995 présenté par l'Atelier, novembre 1989.

ANNEXE F

BIBLIOGRAPHIE

ABRANAVEL, H., BÉDARD, M. (1986), Guide de l'étudiant : l'analyse et la rédaction des cas en administration, Gaétan Morin.

BABBIE, Earl E. (1975), The Practice of Social Research.

BROWNING, Edgar K., BROWNING, J. (1987), Public Finance and the Price System, Macmillan Publishing Co.

BUTERA, Frederico (1990), La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau, Éditions d'organisation.

CANADA, CONSEIL DU TRÉSOR (1991), Méthodes d'évaluation des programmes.

CROZIER, Michel, Freedberg, Erhard (1977), L'Acteur et le système, Éditions du Seuil.

DUCHESNE, R.M., ISLAM, M., GUENTER, D.A. (1979), Élaboration d'un réseau informatique des bibliothèques du Canada, BNC.

DUNN, William N. (1981), Public Policy Analysis, an Introduction, Prentice Hall.

FRANCIS, Dave, WOODCOCK, Mike (1990), Unblocking Organizational Values, Scott Foresman and Cie.

MARTIN, Claude (1991), Systèmes de Communication, Revue direction et gestion des entreprises, 26e année, numéros 130-131.

MINTZBERG, Henry (1989), Mintzberg on Management, The Free Press.

OLIVER, Christine (1990), Determinants of Interorganizational Relationship : Integration and Future Directions, The Academy of Management Review, vol. 15, no 2, pp. 241-266.

PAL, Leslie A. (1987), Public Policy Analysis : an Introduction, Methuen Publisher.

PAQUIN, Michel (1987), Collaboration et regroupement des établissements de santé et de services sociaux, Revue Gestion, septembre 1987.

PARENTEAU, Roland **et al.** (1992). Management public: comprendre et gérer les institutions de l'état. Presses de l'université du Québec.

PAYETTE, André (1988). L'efficacité des gestionnaires et des organisations. Presses de l'université du Québec.

ROSSI, Peter H., FREEMAN, Howard E. (1989). Evaluation: A systematic Approach. Sage Publication.

VOYER, Pierre (1990). Le Manuel du Techno-Manager. Éditions Agence d'Arc.

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
14 JUL 1995